جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدراء: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الرسمية

إعداد الطالبة
صبحية عبد العزيز مقبل

إشراف
الدكتور خالد الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة.

جامعة مؤتة ٢٠١٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة صبحية عبدالعزيز مقبل الموسومة بـ:-

أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدراء : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الرسمية

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. خالد يوسف الزعبي		2010/12/27	مشرفا ورئيسا
د. حسين محمد العزب		2010/12/27	عضوا
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2010/12/27	عضوا
د. علي هادي جبرين		2010/12/27	عضوا

/عميد الدراسات العليا
أ.د. صالح الكساسبة

موته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى من غمرتني بحنانها وعطائها ووصلها إلى أمي وأم زوجي

أمد الله في عمرها وألبسها ثوب العافية

أم علي

إلى زوجي الأستاذ الدكتور محمود الرويضي الذي كان لي لباس عفة وتقوى،

وكان عطاءه لي من العلم سلسبيل لا ينضب

إلى أبنائي الذين هم للعين نوراً وللقلب بهجة وسروراً : محمد وأسيل

وهديل وأثير ونادين وإبراهيم.

إلى روح والديّ ؛ وادعو الله ان يتغمدهما برحمته

ويدخلهما فسيح جناته

إليهم جميعاً أهدي هذه السطور المضيئة بالمعرفة إن شاء الله

صبحية عبد العزيز

الشكر والتقدير

لا يسعني الا ان اتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل لاستاذي الفاضل الدكتور خالد الزعبي الذي لم يتوان أبداً في إضاءة دربي بعلمه الغزير ومعرفته الحكيمة، ولم يتوان أبداً في إعطائي الرأي السديد والنصح الرشيد، ولم يبخل عليّ في وقته الثمين، فلقد كان له الفضل في توسعة مداركي العلمية والبحثية، فلولاه لما استطعت أن أسبر غور هذه الدراسة وأخط سطورها، وأسأل الله العلي في علاه أن يعلي مرتبته ويجعله ممن قال الله فيهم "قال الله تعالى : ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾. "(فاطر آية ٢٨) وأن يجزيه عنا خير الجزاء.

وإنه ليسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر وجزيل العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الدكتور حسين العزب والدكتور محمد المحاسنة والدكتور علي جبرين لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها و مراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيّمة، أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً.

كما وأرجو أن أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي في قسم الإدارة العامة الذين كان لهم الفضل في تبصرتنا علمياً وبحثياً، ولم يسأموا يوماً من أسألتنا واستفساراتنا، ولم يتوانوا عن تقديم المعلومة القيمة لنا. وللأساتذة أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم السديدة وآرائهم القيمة والرشيدة. كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل.

صبحية عبد العزيز مقبل

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الرسمية

صبحية عبد العزيز مقبل

جامعة مؤتة، ٢٠١٠

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الانسانية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

١. أن تصورات المبحوثين في الجامعات الأردنية الرسمية إلى إدراك مفهوم إدارة المعرفة جاء بدرجة عالية.
٢. أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في الجامعات الأردنية نحو دعم الإدارة العليا لتطبيق وظائف إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.
٣. أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في الجامعات الأردنية نحو المعيقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة جاء مرتفعاً .
٤. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمي. بالإضافة إلى وجود فروق داله احصائياً في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر والخبرة).

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان ابرزها:العمل على دعم تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية. وتعزيز مخرجات وظائف إدارة المعرفة التي تطرح بدائل يمكن الاستفادة منها على مستوى في عملية اتخاذ القرارات بأنواعها. وتبني برامج تدريبية متطورة في مجال المعرفة.

Abstract

The Impact of Knowledge Management Functions on the Effectiveness of the Decision Making Process from the Perspective of the Midle Management Managers
Applied Study at the Muta'h University Formal Universities
Prepared by: Sobhia Abd Al-Azeez Mokbel
Supervisor: Dr. Khaled Al-Zubi

This Study aimed at getting acquainted with the Impact of the knowledge management functions on the effectiveness of the decision making process from the perspective of the middle management managers. Applied study at the Jordanian formal Universities.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was developed for the purpose to collect the data study sample consisted of(384) participants, and has used the statistical package for the human sciences (SPSS) to analyze the questionnaire's data.

The study reached a set of results the main results were the following:

1. Participants perceptions at the Jordanian formal Universities regarding the Conception Knowledge management came at a high degree.
2. The general mean of the participants perceptions at the Jordanian formal Universities toward supporting the higher management to implement knowledge management functions came with a moderate degree.
3. The general mean of the participants' perceptions at the Jordanian Universities towards the challenges and the obstacle that Confront the process Applying Knowledge management came high management with its dimensions in the effectiveness of the making decisions process at the Jordanian formal Universities, in addition to the presence of differences with statistical significance in the participants' perceptions of the knowledge management and the making decision process attribute to the variables (scientific qualifications, age, and experiences).
4. The study recommended asset of recommendations, the most prominent were:

The work to support the implementation of the knowledge management at the Jordanian universities, and to reinforce the outputs the knowledge management's functions that states alternatives could be useful at a level in the decision making process with its types.

Also, The adoption of the developed training programs in the field of knowledge management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

١.١ المقدمة:

تتوالى المنظمات والمؤسسات بأنواعها وأحجامها – التي تعد الجامعات جزءاً منها –، وتشتد المنافسة حدة يوما بعد يوم بينها، لتتوالى التطورات العلمية، لتفرز نظريات إدارية متكاملة، مثل:(إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، إعادة هندسة الإدارة، الإدارة الإلكترونية، إدارة التجوال، إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة) سعياً وراء إيجاد الأسلوب الإداري الأمثل في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة .

تبقى الإدارة المعرفية والقرار الفاعل من الأولويات لتلك المنظمات ، حتى يكتب لها البقاء، ويبقى هذين العاملين في ضوء التغييرات البيئية المتسارعة والمتصارعة في آن واحد، سلاح تنافسي بين المنظمات، فلولا إدارة المعرفة لما تمكن الإداريون من اتخاذ قرارات فعالة.

لذلك اعتبرت إدارة المعرفة أصل غير ملموس من أصول المنظمة يجب أن تُدار كما يُدار رأس مال المنظمة أو أي مورد من مواردها الملموسة، وتُعد المعرفة من أهم موارد المنظمة الرئيسة في عصر العولمة لاتخاذ القرارات في سبيل تحقيق الأهداف.

لقد أسهمت النظرة التكاملية لإدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح باستخدام الأدوات التكنولوجية، في اتخاذ القرارات الإدارية وعملياتها، التي يمارسها المديرون لمواجهة المشكلات. كما أسهمت في عمليات التطوير والتغيير للمنظمة المتميّزة.

وعلى صعيد عمليات صنع القرارات واتخاذها، فلا يكاد يمر يوما في حياة الإنسان، إلاّ ويحمل في جعبته حزمة من المشاكل والفرص مثار الاهتمام، تتطلب النظر فيها بشكل تلقائي أو مهيكل لإتخاذ القرار المناسب من خلال الإحاطة التامة بالمعرفة الصريحة المتمثلة بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو الفرصة، ثم تحليلها وتقييمها على أسس علمية وموضوعية تشاركية، مستخدمين المعرفة الضمنية القائمة على الخبرة والذكاء في الأداء بعيداً عن التعقيد، ليتم إتخاذ القرار المناسب والفاعل لحلها والوصول إلى الهدف أو اغتنام الفرص.

وتأتي العلاقة المتفردة بين وظائف إدارة المعرفة وعملية صناعة القرار واتخاذه، مثار اهتمام البحث، ولذلك جاءت هذه الدراسة لترصد أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية التي هي بطبيعة الحال المنتجة الدائمة للمعرفة المتجددة، ولا سيما أن عمليات إدارة المعرفة هي أداة من أدوات صنع القرار.

٢.١ مشكلة الدراسة:

منذ تكوين المنظمات العامة والخاصة وهي تبني تنظيمها وعملها في ضوء المعرفة والمعلومات التي تمتلكها، المخزنة في وثائق ورقية أو في عقول مفكريها الإداريين، الذين ما زالوا يمثلون بوصلة المعرفة وكنزها الثمين.

إن غزو التكنولوجيا لعالم المنظمات ، أصبح لزاماً عليها الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، والتطبيق الأمثل لبرامج إدارة المعرفة من خلال توفيرالبنية التحتية المتمثلة بالوسائل التقنية. وهذا يساعد في عملية صنع القرار الأمثل.

وللوصول إلى القرار الفاعل في الجامعات الأردنية الرسمية، فهي بأمس الحاجة لتطبيق وظائف إدارة المعرفة في أجهزتها.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم معرفة مدى إدراك المدراء في الجامعات الأردنية لأثر استخدام وظائف إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

٣.١ أسئلة الدراسة:

بما أن الدراسة تقوم على أساس البحث في أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية صنع القرار واتخاذه من وجهة نظر المدراء في الجامعات الأردنية الرسمية، فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما **أثر** وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدراء في الجامعات الأردنية ؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى إدراك المدراء في الجامعات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما درجة مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
٣. ما مدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. ما المعيقات والتحديات التي تواجه المديرين في تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
٥. هل هناك علاقة ارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة وأبعادها وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار وأبعاده من وجهة نظر عينة البحث؟

٤.١ فرضيات الدراسة :

تمحورت الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها، توزيع وتقاسم المعرفة، استخدام المعرفة وتطبيقها) في فاعلية عملية اتخاذ القرار بأبعاده (تحديد الهدف أو المشكلة، جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف أو المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار، المتابعة والرقابة) في الجامعات الأردنية الرسمية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

HO.1 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لتشخيص المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتحديد أهداف المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتوليد المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.4 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.٥ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتوزيع وتقاسم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.6 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لاستخدام المعرفة وتطبيقها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) في الجامعات الأردنية الرسمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) في الجامعات الأردنية الرسمية.

٥.١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية وظائف إدارة المعرفة وأثرها على عملية إتخاذ القرار في الجامعات، اللذان يعتبران أهم ركائز العملية الإدارية الكفوءة، كما تعود أهميتها للتالي:

١- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية توظيف إدارة المعرفة في عملية صنع القرار واتخاذه، حيث تساعد في الوصول إلى قرار عقلاني رشيد يخفض التكاليف والوقت ويعظم المكاسب.

٢- أدت التغييرات والتعقيدات التى ألمت ببيئة المنظمات بما فيها الجامعات وانتشار التكنولوجيا إلى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمهارات التي يتمتع بها الأفراد لا سيما المهارات التي تتعلق بميدان التكنولوجيا التي تعتبر الأساس في بناء الميزة التنافسية وديمومتها.

٣- تزايد الإهتمام بموضوع إدارة المعرفة – كإدارة حديثة– على مستوى المنظمات العالمية والجامعات الأردنية بسبب تطبيق بعض أنشطة إدارة المعرفة، وتمكنها من تحقيق نجاحاً ملموساً في أعمالها، كذلك التزايد الملحوظ في حلقات بحث عملية اتخاذ القرار.

٤- ندرة الدراسات الإدارية في المكتبة العربية التي تتناول موضوع أهمية وظائف إدارة المعرفة بكل مكوناتها وأساليبها وتطبيقاتها في عمليات اتخاذ القرارات في الجامعات العامة والخاصة.

٥- تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوع إدارة المعرفة وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.

٦.١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. معرفة أثر استخدام وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدراء في الجامعات الأردنية.

٢. تقديم إطار نظري ومفاهيمي يكون حلقة من حلقات البحث المتواصلة في مجال إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار وأهميتها في الجامعات الأردنية.

٣. معرفة درجة إدراك المدراء في الجامعات الأردنية الرسمية لمفهوم عملية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها.
٤. معرفة درجة تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات قد تساعد المدراء في الجامعات الأردنية الرسمية للاستفادة من أساليب إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الناجح.

٧.١ التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل:

المعرفة (Knowledge): هي مجموعة الخبرات المكونة من المعلومات الضمنية المتمثلة بالخبرات الشخصية والسلوكات المبدعة والمعلومات الصريحة المتمثلة بالمعرفة الموثقة في الوثائق ونظم المعلومات، والبيانات والآراء والقيم.

إدارة المعرفة (Knowledge Management) : هي جهد بشري منظم يستهدف حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وخزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها وتطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة.

تشخيص المعرفة (Knowledge diagnosing): البحث عن الفجوة المعرفية في المقارنة بين ما هو موجود من المعرفة وبين ما يجب أن يكون موجوداً في الإدارة الجامعية من أجل سدها، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم داخل الجامعة وخارجها عن طريق تصميم خرائط للمعرفة تبين مواقعهم.

تحديد أهداف المعرفة(Defining Knowledge Goals): هو بناء أهدافاً لإدارة المعرفة من خلال وظائفها الرئيسة الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق، وتكامل هذه الأهداف مع أهداف الجامعة.

توليد المعرفة واكتسابها (Generating Knowledge): هي تلك العمليات التي تشير إلى حصول العاملين في الجامعة على المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرات الشخصية والنصائح الإبداعية والتدريب والمحاكاة والنقاش واللجان والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة الموجودة في الوثائق ونظم المعلومات والانترنت والانترانت والمكتبات الإلكترونية من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية.

تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها Knowledge Organizing) Storing and Persisting):وهي قدرة الجامعة على تصنيف المعرفة وترميزها وترتيبها في مجموعات وتحويلها بشكل مفيد إلى مواد مكتوبة أو قواعد معرفية وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك عن طريق الاحتفاظ بها وصيانتها والرجوع إليها للإستفادة منها.

توزيع وتقاسم المعرفةknowledge, distribution):وهي نقل المعرفة الصحيحة إلى العاملين في الجامعة، الذين يحتاجونها في الوقت المناسب للقيام بمهامهم الجوهرية، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيتم نشرها عن طريق الحواسيب والتقنيات والوثائق والنشرات الداخلية والتعليم، ووصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الملائم في الوقت الملائم.

استخدام المعرفة وتطبيقها (knowledge Implementation):

وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني تطبيق المعرفة في الظرفين الزماني والمكاني المناسبين، واستثمار فرصة تواجدها في الجامعة، ويتم توظيفها في عملية صنع القرارات واتخاذها في مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف وضمان استمراريتها.

المتغير التابع:

اتخاذ القرارات على مستوى المدراء في الجامعات الأردنية.

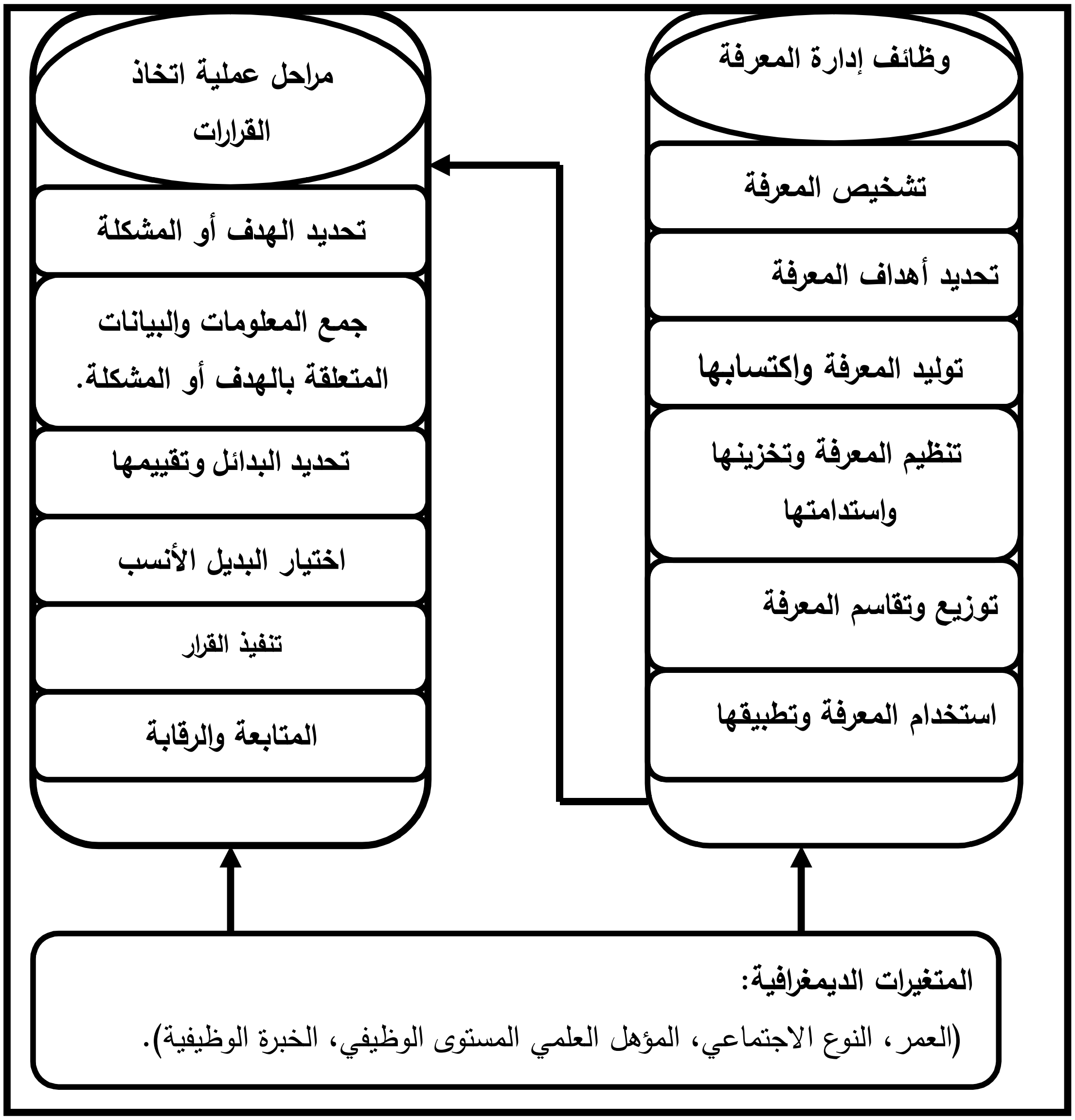
فاعليّة عملية اتخاذ القرارات الإدارية: هي العملية التي توصلنا للقرار العقلاني الرشيد الذي يخفض التكاليف والوقت ويعظم المكاسب. وتكمن فاعلية القرار في مدى نوعيته المتمثلة بجودة القرار وقبوله من قبل أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه من أجل تحقيق الهدف في ظل الظروف والمتغيرات المعقدة.

٨.١ أنموذج الدراسة:

شكل رقم(١)

المتغيرات المستقلة

المتغير التابع
فاعلية عملية اتخاذ القرارات



المصدر: اعداد الباحثة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١. الإطار النظري:

وظائف إدارة المعرفة

يشهد العصر الحديث ولادة مفاهيم جديدة جّلها يتعلق بالمعرفة وإدارتها، فهناك مجتمع المعرفة وعصر المعرفة واقتصاد المعرفة وعمل المعرفة وعامل المعرفة....ولقد شهدت السنوات الأخيرة تداولات حول إدارة المعرفة وأهميتها في مختلف الحقول

المعرفية، وحفلت الشبكة المعلوماتية بالعديد من المواقع التي تهتم بإدارة المعرفة، وظهرت دوريات متخصصة في هذا المجال وتحمل نفس الإسم. ولقد تناول الباحثون في أدبيات العلوم الانسانية والاجتماعية هذه المفاهيم بطرق مختلفة كل حسب منظوره، مما أسفر عن وجود اختلافٌ في طرح ماهية هذه المفاهيم ومدلولالتها بما فيها الإدارة الشاملة للمعرفة وعملياتها(Wiig,1997:7-9).

وقد يُعزى الاختلاف إلى عدم نقل وتوضيح صريح من قبل الباحثين لمفهومي مكونات المعرفة وهي المعرفة الضمنية التي تعتبر الرأس المال الفكري للمنظمة والمعرفة الصريحة.ومع ذلك تبقى هناك حلقات وصل ونقاط التقاء بين هذه الأدبيات، حيث يلاحظ أن عموم أدبيات المدخل الإداري تناولت عمليات إدارة المعرفة بأبعادها بشكل متقارب.

مفهوم المعرفة:

تم تناول مفهوم المعرفة على أنه : مجموع الحقائق، والمعلومات والمفاهيم والاستراتيجيات وأساليب العمل والمبادئ والثقافة المصقولة بالتجارب والخبرات والمهارات والإدراكات التي يمتلكها الفرد أو أعضاء المنظمة كل ضمن اختصاصه (الكبيسي، عامر، ٢٠٠٥). واتفقوا على أن المعرفة هي مورد ثمين وأنها الثروة الحقيقية للشعوب والأفراد والمنظمات على حد سواء (السلمي، ٢٠٠٢: ٢٠٤).

وهناك اتجاهات متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة منها:

الإتجاه الأول : وصف المعرفة بأنها إحدى الموجودات المعرفية (KnowledgeAssets) المهمة للمنظمة، حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة "معرفة – كيف" (Know-How)، "معرفة– لماذا" (Know-Why). (الكبيسي، صلاح الدين،٢٠٠٥). كما اعتبرت أنها الموجودات التي لها قدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات(Bateman & Zeithmal,1990:89؛ Endres,1997: 161).

الاتجاه الثاني: وصف المعرفة بأنها رأس مال فكري، ولا تُعدّ كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لايجاد الثروة من خلال التطبيق(Davenport & Prusak, 1998:2؛ Stewart, 1999:57).

الإتجاه الثالث: وصف المعرفة بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد وشدد هذا الاتجاه على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها وقصد بها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة ما أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (مصطفى، ١٩٩٨: ٤؛ الكبيسي، صلاح الدين،٢٠٠٥: ٩).

وتذهب (محي الدين،٢٠٠٣) الى أن المعرفة حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية القادرة على الحكم. بينما يشير الكبيسي إلى أنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة" (الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ١٢).

ويمكن أن تكون المعرفة: المنفعة الكاملة من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المهارات الخاصة والمؤهلات والقدرات والأفكار والمبادرات والدوافع والالتزامات للأفراد داخل المنظمة(جادر الرب،٢٠٠٦: ٤٨)

وفي ضوء الإطلاع على أدبيات مفهوم المعرفة، فإن الباحثة ترى أن المعرفة هي: الكاريزما التي تعمل على تزاوج الخبرة والشخصية مع المعلومات التي يتفرد بها الانسان والناتجة عن تفاعل عمليات الإدراك التي تحصل في عقله لتساعده على التفسير والتحليل والاستنتاج والتنبؤ بالمستقبل، ومن ثم تطبيق هذه المعرفة وتحويلها إلى أفعال ذات معنى ومنفعة.

خصائص المعرفة:

يصور (ياسين،٢٠٠٧) المعرفة وكأنها كائن بشري يعيش ويتنفس لها خصائص وصفات تتمثل بمايلي:

١. تتطلب المعرفة تفاعلاً انسيابيا وادراكاً للواقع ومتغيراته المحفزة للتطور والتغيير.
٢. المعرفة ذات وموضوع، فهي **ذات** لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد ونفسه، وموضوعاً عندما تكون مستقلة عن الفرد،أي تكون في الكتب والمراجع.

٣. للمعرفة مضمون اجتماعي أنساني، وهي كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه، بل يحتاج إلى بيئة يتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل الرقي والتقدم.
٤. المعرفة تتطور وتتجدد بشكل تصاعدي،ثم ما تلبث أن تموت وتنتهي، فالمعرفة القديمة تترك المسرح للمعرفة الجديدة، وهي لا تنقص بسبب اندثار المعرفة القديمة وموتها بل على العكس تزيد بسبب تجدد المعرفة الحديثة وتزايدها.
٥. ترتبط المعرفة بالإدراك واليقين على عكس المعلومات التي تخضع لحالات وظروف أقل يقينا، ولذلك نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعندما يعرف المرء حقائق جديدة سيكتسب تجربة وخبرة يقترب فيها من درجة اليقين.
٦. إن المعرفة هي مورد انساني لا ينقص بل ينمو باستعماله وهي حالة انسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، والمعرفة تأتي بدرجة أقل من الحكمة التي تعتمد على القيم الأخلاقية العليا.

المعرفة جزء من التفكير والإدراك الموضوعي وهو نشاط ذهني للعقل في تعامله مع الواقع والبيئة وما فيهما من متغيرات وحقائق متجددة في الحياة.

أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات بشكل عام وللمؤسسات الأكاديمية بشكل خاص في إضافة القيمة لها من خلال زيادة رأس المال الفكري لها والذي يمثل اقتصاد المعرفة بالنسبة للجامعة مما يزيد من القدرات البشرية فيمثلون قيمة تنافسية لهذه الجامعة.

ويمكن أن نبين أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية (الكبيسي، صلاح الدين ٢٠٠٥: ١٣):

١-تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دعمها في اعتماد الهيكل والتصميم والتنسيق المرن.

٢-تدفع المنظمات في التركيز على الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وتحفيزهم عليه.

٣-تحول المنظمات إلى مجتمع معرفي قادر على إحداث التغيير لتكييف مع التغيير المتسارع في البيئة ومواجهة التعقيد المتزايد فيها.

٤-يمكن أن تمثل المعرفة للمنظمات هدفا نهائيا كسلعة يمكن بيعها، أو يمكن أن تساعد في إيجاد منتج جديد للجامعة.

٥-ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات في كيفية إدارة المنظمات.

٦-يمكن أن تكون المعرفة الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها.

مصادر المعرفة:

مصدر المعرفة هو :"المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة"، والذكاء والتعلم والخبرة تحدد حدود المعرفة للفرد(Bahatt,1998:71-165؛ الكبيسي،صلاح الدين،٢٠٠٥؛ القطارنة، ٢٠٠٦).

إن العولمة والتقدم التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة ساعدت جميعها في الإدراك المتزايد للمعرفة لا سيما عبر الانترنت والبرامج الذكية، لكن المعرفة لا تتمثل في البرامج الإلكترونية وفي تجميع المعلومات، فالمعرفة أوسع وأشمل من أن تنحصر في المعلومات والبرامج الإلكترنية؛ لكن هذه البرامج وتلك المعلومات تعتبر وسيلة وأداة من أدوات المعرفة، وإن هذه المعلومات المنبثقة عن البيانات والأنظمة وتطويرها تقود إلى المعرفة من خلال الخرائط المعرفية، وبالتالي فالأداة الإلكترونية تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية، وبالتالي تستخدم هذه المعرفة في تحسين الانتاج السلعي والخدماتي.

ومن أهم مصادر المعرفة (الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ٢٠؛المجالي، ٢٠٠٩: ١٤٥؛ نجم، ٢٠٠٨: ١٥٥) هي:

١- المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة من خلال علاقتها مع المنظمات الرائدة في الميدان، أو انتسابها إلى تجمعات تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة،مثل المكتبات والانترنت والمنافسون والموردون لها والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع

الخارجية. وتعتبر البيئة المصدر الخارجي للمعرفة من خلال المدركات الحسية (السمعية والبصرية واللمس والذوق والشم) لأفراد التنظيم على مختلف مستوياتهم. ولذلك فإن المنظمة التي تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة من خلال أسر (Capturing) المعلومات والمعرفة في البيئة تكون أكثر فاعلية وأكثر نجاحاً.

٢- المصادر الداخلية:وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة. ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: التدريب والتعلم والحوار والمؤتمرات الداخلية والعمل الجماعي والذكاء والعقل والخبرة والمهارة والبحوث الداخلية.وتتمثل مصادر المعرفة الداخلية بأفراد المعرفة، وهم استراتجيو المعرفة، ومهنيو المعرفة وعاملو المعرفة.

أنواع المعرفة :

وقد اعتمد (Daft, 2001: 258) ومجموعة من الباحثين المذكورين في (الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ٢٤) رأي (Nonaka & Takeuchi, 1995: 8) في التعامل مع نوعين من المعرفة هما:

١- **معرفة ضمنية:** وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

٢- **معرفة ظاهرة:** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة قدمه عدد من الباحثين يمكن إجماله على النحو التالي:

أ- **تصنيف (Prusa)** وهو على الشكل التالي(المحاميد، ٢٠٠٨ :١٤):

١- **المعرفة الإداركية:** وتتعلق بمعرفة المبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

٢- **المعرفة المعرفية (التقنية):** وهي مضمون المهارة الإبداعية والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال بمهارة عالية.

٣- **معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية:** وهي التي تظهر في الممارسات الاجتماعية.

٤- **المعرفة الهجينة:** وهي مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات.

ب-تصنيف (ac) وهو على الشكل التالي (المحاميد، ٢٠٠٨ :١٤):

١- **المعرفة الجوهرية:** وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة للتمكن من إتمام عملية التعليم.

٢- **المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تجعل المنظمات تتمتع بقابلية البقاء تنافسية، لامتلاكها معرفة خاصة بها.

٣- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسات من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

يؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات، والمعرفة المتمثلة في عقل الإنسان وما تبعها من ممارسة وتطبيق، حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين ، هما: البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز وصور ، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها؛ والمعرفة بوصفها البسيط ، تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعها في نص يمكّننا من الفهم والتحليل والاستنتاج والتطبيق (ياسين ، ٢٠٠٧).

ويوضح (Davenport & prusak,1998:1) أن المعرفة ليست بيانات ولا معلومات على الرغم من ارتباطها بهما، واعتبر (Daft, 2001:258) أن أهم اختلاف يميز المعرفة عن المعلومات هو دور الانسان في بناء المعرفة. كما اعتبر (Davenport & Hansen, 1997: 9) أن البيانات هي رموز وكلمات متفرقة بصورتها البسيطة تحتاج إلى تفسير، فهي حقائق غير منظمة وغير معالجة وهي ساكنة، وهي كذلك حقائق مجردة عن أحداث سجلات وهياكل تحتاج إلى تقويم لاشتقاق المعلومات منها وهي متطلب سابق للمعلومات.

أما المعلومات فهي مشتقة من كلمة (inform) أي (يعطي شكلاً) وتعني تشكيل البيانات لتعطي معنى بعد معالجتها، فهي بيانات أعيد تنظيمها وحلّلت إحصائياً وأزيلت عنها الأخطاء، لوضع معنى لرسالة معينة أو تقرير (الحوري والطائي، ٢٠٠٩: ١٦٩). وبقدر ما تكون البيانات على الكمية والكفاءة والمعاملة ينبثق عنها معلومات ذات قيمة تسهم في حسن صنع القرار.

والمعرفة ما هي إلا تجميع وتحليل واستنتاج للمعلومات يوضع في نص ذات معنى وقابل للفعل، وتكون هذه المعرفة متوفرة بشكل مناسب وفي وقت مناسب لاتخاذ القرار. والمعرفة تقبع في ذهن الانسان ، وهي أوسع وأثمن وأكثر صعوبة في الاستحصال من البيانات أو المعلومات ، وهي بالتالي تقودنا إلى رأس مال المعرفة. ورأس المال المعرفي يمكن أن يعرف على أنه : مدى كفاءة وقدرة أي منظمة على الافادة الفاعلة من معرفتها عن قوة العمل عندها وعن زبائنها وعن مجهزيها أو مزوديها لتحقيق قيمة إضافية. وهي الطريقة التي تستخدمها المنظمة لاستخراج الثروة من مصادر معلوماتها على أسس مستمرة.(الحوري والطائي،٢٠٠٩: ١٦٩).

فالبيانات هي القاعدة العريضة والأساس للمعلومات، والمعلومات هي ناتج تشغيل للبيانات سواء كان هذا التشغيل يدوياً أو آلياً. والمعلومات هي القاعدة الأساسية الموصلة للمعرفة وبدون تنظيم هذه المعلومات في عقل الانسان لا يمكن أن يتكون لديه المعرفة. كما أن المعلومات لا يمكن أن تكون ذات معنى وجدوى إذا لم يتم تنظيمها واستخدامها وتطبيقها كمعرفة من قبل العقل البشري.

ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة على النحو التالي(الملكاوي،٢٠٠٧: ٧٩):

المعلومات= البيانات بعد معالجتها ويصبح لها معنى

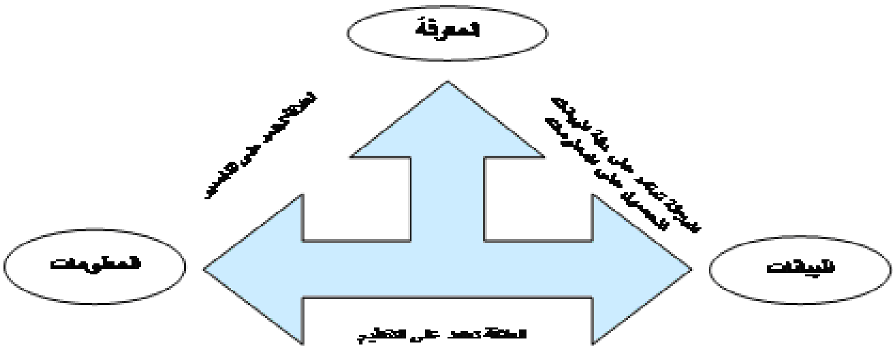
أي أن المعلومات= البيانات + المعنى

المعرفة= المعلومات + العمليات العقلية + استخدام المعرفة

وقد أورد (Ganesh) العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة كما هي في الشكل رقم(٢).

شكل رقم (2)

العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



Source: Ganesh, 2001, p.68

مفهوم إدارة المعرفة:

أدى اتساع وشمولية مصطلح إدارة المعرفة إلى تناول مفهوم إدارة المعرفة من منظورات وزوايا مختلفة تبعا لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية. وهذا يعكس حقيقة أن المهتمين بإدارة المعرفة ينتمون إلى حقول دراسية متباينة مثل علم النفس والاجتماع والاقتصاد والادارة وغيرها وهذا يعني أن إدارة المعرفة هو حقل بيني متعدد الأصول. وقد تناول عدد من الباحثين جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة وتحديد مفهومها وتصميمها وتنفيذها، يمكن اجمالها بما يلي:

مدخل العمليات: يعرف (Newman) المذكور في (الملكاوي،٢٠٠٧: ٧٢) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتوجد وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

كما ينظر (Nattajan, 2000: 17) إلى إدارة المعرفة بأنها عملية يتم من خلالها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من الوثائق وقواعد البيانات ومن عقول

العاملين، من أجل الابتكار وتطبيق المعرفة وتكاملها لاضافة قيمة للمنظمة. وإدارة المعرفة تمثل عملياتها المكونة من تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع المعرفة وتطبيقها.

في حين يعرف (جاد الرب، ٢٠٠٦: ٦٠) إدارة المعرفة بأنها: العملية المتوازنة بين الأنشطة والخطوات المنطقية المتتالية والمكونة من خلق المعرفة ومصداقية المعرفة وعرض وتقديم المعرفة وتوزيع ونشر المعرفة ثم تطبيق المعرفة والاستفادة منها.

ويذهب (الكبيسي،عامر، ٢٠٠٥: ٤٢) إلى أن إدارة المعرفة هي العمليات والسلوكيات والأدوات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات المنظمة والوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيّف.

وفي هذا السياق عرّف (Duffy, 2000, A: 10) إدارة المعرفة بأنها:"العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة".

المدخل الاقتصادي: يبين (Drucer) أن هذا المدخل يربط بين مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون تمثل رأس المال الفكري، والذي يتمثل بالمعرفة الظاهرة التي يمكن قياسها وتناولها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين من جهة والجامعة من جهة أخرى، والتي يمكن أن تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي في الجامعة من خلال استثمارها، واكتساب الميزة التنافسية على المنافسين (المحاميد، ٢٠٠٨: ٢٥).

المدخل التقني : يعد هذا المدخل داعم لإدارة المعرفة كإدارة تقوم على بناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة ونظم المعالجة التحليلية الفورية، والنظم المتقدمة لدعم القرارات، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الموقع، البريد الإلكتروني والمؤتمرات والندوات عبر الفيديو وعبر الشبكة الدولية والمحلية والأدوات

التي تساعد في التشبيك الاجتماعي مثل الفيس بووك (Alfacebook)، لتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين والمنتشرين جغرافيا وتسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة، بصرف النظر عن المكان والزمان. (Gomoloski, 1997: 6؛ خليفة، ٢٠٠٨: ١٤)

هنالك عدد من الباحثين حذّروا من حصر مفهوم إدارة المعرفة بالمفهوم التقني واعتمادها عليه، لأنه يلغي الدور الفكري والاجتماعي التي تقوم بها إدارة المعرفة (Davenport & Prusak,1998:4) .

ولذلك جاء (Malhotra,1998:1) فبين أن إدارة المعرفة هي: "تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في عملية قابلية مزج تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الابداع والابتكار للأشخاص". وفي نفس الوقت ينظر مؤيدو هذا المنظور إلى ضرورة عدم إلغاء دور الوثائق في عملية إدارة المعرفة واعتبرها وسائل مساعدة للتقنية في الحصول على المعرفة وتوليدها.

ثم توسع في تبيانه لإدارة المعرفة واعتبرها نشاطات منتشرة في أنحاء خريطة العمل فهي تشمل بناء البيانات وقياس الرأس مال الفكري وتأسيس المكتبات المتعاونة وبناء شبكات اتصال محلية (Intranets) والمشاركة في أفضل المهارات والممارسات العملية، وإنشاء العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل، وقيادة برامج تدريبية وتغير ثقافة المنظمة، وخلق التعاون، وإيجاد المنظمات الإفتراضية، وكل موظف أو قيادة إدارية تتطلب منه القيام بتنفيذ وتطبيق النشاطات التي تقوم بها إدارة المعرفة. ويرى أن تأثير إدارة المعرفة يوجد في كل مجال لكن تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة لا يزال في أدنى المستويات.(Malhotra, 2005: 7-28)

المدخل المعلوماتي: حيث يعتبر أنصار هذا المدخل أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات هما وجهان لعملة واحدة، وبالتالي اعتبرت إدارة المعرفة أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية وترتيب النصوص في قواعد للبيانات يمكن الوصول إليها بسهولة، ويركز هذا المدخل على استخدام الرصيد المعرفي والمعرفة الصريحة والمتوفرة في المنظمة (المحاميد، ٢٠٠٨: ٢٥) .

المدخل الإداري: تعددت أطروحات الكتاب الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة من خلال المدخل الإداري، وعموماً ينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها أنها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أفراد المنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وهي عملية إيداع وتخزين للمعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة والعمل على تطويرها مستقبلاً (Mayo, 1998: 36).

وينظر (Wiig) إلى إدارة المعرفة من منظور الوظائف الإدارية بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات الشخصية والتنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية بالاضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات الالكترونية (الملكاوي،٢٠٠٧: ٧٤).

المدخل الثقافي والاجتماعي:

وتناول (Koenig, 1999: 24) إدارة المعرفة من منظور ثقافي واجتماعي ، فعرفها بأنها: "الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة".

ويعرفها (Daft, 2001, 259) من خلال نظرته لمفهوم المعرفة الضمنية والظاهرة التي جاء بها (Nonaka & Takeuchi, 1995: 8)، بأنها إدارة المعرفة الظاهرة المتعلقة بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض خزنها لتمكين مستخدمي المنظمة من الوصول إليها وقت الحاجة. وهي في نفس الوقت إدارة المعرفة الضمنية من حيث رفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والتفاعل الاجتماعي والحوار وجها لوجه مع أصحاب الخبرة.

المدخل الثقافي يرتكز على مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالأليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع لهذه المعرفة كآليات الحوار والتشارك والسرد القصصي وغيرها، كما يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي والتعلم المستمر وبناء المنظمات المتعلمة والثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي. (الغرايبة، ٢٠٠٣: ٣٧)

وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها بنيانا اجتماعياً يتكون من خلال التعلم المستمر في إطار اجتماعي، بحيث أن العملية المعرفية التي يتم بناؤها لا بد من تجسيدها من خلال عملية تبادل اجتماعي وليس فقط من خلال البرامج لتوضيحها ونشرها بين الأطراف ذات العلاقة (Jennifer, 2000: 11).

إن مفهوم إدارة المعرفة هي: تلك العمليات المتجددة، التي يتم بموجبها تخطيط وتوليد وتنظيم وتخزين المعرفة بشقيها الضمني والصريح، والإشراف على توزيعها وإيصالها للشخص أو المجموعة المناسبة في الوقت المناسب وضمان تطبيق واستخدام هذه المعرفة بشكل كفؤ فعال يضمن تحقيق أهداف المنظمة، مع مراعاة توظيف البُعد التقني والاجتماعي والثقافي لخدمة هذه العمليات.

أسباب تطور إدارة المعرفة:

الأسباب التي أدت إلى تزايد التطور المعرفي والاهتمام بإدارة المعرفة هي:

١- التطور العلمي والتكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

٢- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العنكبوتية العالمية(الانترنت) والاتصالات اللاسلكية والأجهزة الخلوية.

٣- ظهور العولمة بأبعادها المختلفة، وعولمة التجارة والانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وتزايد حدة المنافسة. (المحاميد، ٢٠٠٨: ٢٠)

٤- تزايد الحاجة إلى الابداع والابتكار لإحداث التغيير الإيجابي في مجال عمل المنظمات.

أهمية إدارة المعرفة:

تدرك العديد من المنظمات العامة والخاصة مدى أهمية المعرفة والاستثمار فيها وإدارتها بعد أن تأكد لها أن المعرفة هي ثروة حقيقية وهي تمثل رأس المال المعرفي الذي يمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ولذلك أشارت الإحصاءات إلى أن الإنفاق العالمي على إدارة المعرفة قد ارتفع من (٢) مليار دولار في عام ١٩٩٩ إلى (١٢) مليار دولار في عام٢٠٠٣ (صيام، ٢٠٠٤: ٦). كما توقع أحد الباحثين نمو

استثمارات إدارة المعرفة من (٧و٢) بليون دولار عام ٢٠٠٢ إلى (١٣) بليون دولار عام ٢٠٠٧ (Singh, 2008).

ويبدو واضحاً الإهتمام والنمو الكبير في البحث بمجال إدارة المعرفة على الرغم من حداثته سواء من الأكاديميين أم من الإداريين، فهناك انتشار للكتب والمقالات ؛ فلقد تناول أكثر من ٢٥٠٠ باحث شاركوا في إصدار أكثر من (١٤٠٠) منشور خلال العقود الثلاثة الماضية(Singh, 2008)، لكن هذا الاهتمام وهذا التناول لإدارة المعرفة يوجد فيه شيء من الفوضى البحثية– إن جاز التعبير– وحلقات بحث مفرغة من إدارة المعرفة بسبب التباين والاختلاف في وجهات نظر كلا من الأكاديميين والاداريين حول مفهوم وماهية إدارة المعرفة.

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال نشاطاتها المختلفة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والذي تصب في خدمة عملية صنع القرار الفعال ولتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. فعملية صناعة القرار واتخاذه هي من أهم العمليات التي تقوم بها المنظمات بما فيها المؤسسات الأكاديمية على الإطلاق من أجل تحقيق أهدافها، وهي بالتالي عملية ترتكز تماماً على أدوات الإدارة المعرفية واساليبها، لذلك تعتبر إدارة المعرفة العمود الفقري للعمل الإداري والقاعدة الأساسية في عملية صنع القرار (العزاوي، ٢٠٠٦).

وتتطلب صناعة القرارات واتخاذها توفير المعرفة الصحيحة والدقيقة لبناء القرارات الإستراتيجية ذات الفاعلية العالية.لا سيما في عملية التحليل الاستراتيجي المرتبطة بنظرية التحليل SWOT التي تعتمد قرارات محلليها على معرفة الفرص واقتناصها والتهديدات وتلافيها أواجتنابها، وهي مبنية على المعرفة التي تزودها إدارة المعرفة لصانع القرار الاستراتيجي عن البيئة الداخلية والخارجية في الوقت والظرف المناسبين.

وتتضح أهمية عمليات إدارة المعرفة وأدواتها وأساليبها والمعلومات التي تزودها في عملية اتخاذ القرارات من خلال النقاط التالية:

١. تنمية قدرة المدير على الإفادة من المعلومات والمعرفة المتاحة والخبرات التي تحققت من الأعمال السابقة والتي تزودها به إدارة المعرفة ، من أجل توظيفها في صنع القرار. (ياغي، ٢٠١٠: ١٧٥)
٢. الحصول على المعرفة الجديدة والقيمة من مصادرها الداخلية والخارجية وتوثيقها وانتاجها من أجل استخدامها (المفرجي، وصالح، ٢٠٠٣: ٥٩).
٣. كفالة قاعدة معرفية عريضة وتوفير بدائل واختيارات لحل المشكلات والحد منها في المستقبل. (ياغي، ٢٠١٠: ١٧٥)
٤. رفع مستوى فاعلية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات، حيث تزود أعضائها بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.(ملكاوي، ٢٠٠٧: ٨٠)
٥. ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المستويات. (ياغي، ٢٠١٠: ١٧٥)
٦. توفير نظام اتصال فعّال لزيادة التفاعل بين أفراد وجماعات العمل في المنظمة وبالتالي زيادة فعالية القرار الناجم عن المشاركة الجماعية. (ياغي، ٢٠١٠: ١٧٥)
٧. تعتبر عمليات إدارة المعرفة، عمليات منظمة تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.(الكبيسي،صلاح الدين، ٢٠٠٥: ٤٢)
٨. تعزيز عملية اتخاذ القرارات المعتمدة على الخبرة والمعرفة وتحسينه. (ياغي، ٢٠١٠: ١٧٥)
٩. تساعد على استخدام المعرفة الضمنية والظاهرة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تطوير التخطيط الاستراتيجي وتطوير عملية اتخاذ القرارات من أجل إضافة قيمة للخدمة التي تقدمها الجامعة.(الملكاوي،٢٠٠٧: ٨٠)

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن اعتبار إدارة المعرفة، الذخيرة الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرارات. لأنه بدون المعلومات لا يمكن أن يكون هناك بدائل، تقوم عليها عملية اتخاذ القرارات.

أهداف إدارة المعرفة :

إن من أهم الأهداف التي يرجوها متخذو القرارات في المنظمات هو تسخير إدارة المعرفة لخدمة صانعي القرارات، حيث أن القرار هو الفيصل الوحيد بين بقاء المنظمة أو فنائها.

وتهدف عمليات إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي: (الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥ : ٤٣):

١- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
٢- جذب رأس مال فكري أكبر لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.
٣- إيجاد بيئة تنظيمية تشاركية تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين بالمنظمة.
٤- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
٥- إعادة استخدام المعرفة وتنظيمها.
٦- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة وتطويرها من خلال الذكاء البشري.
٧- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم عوائد الملكية الفكرية عبر الاختراعات والمعرفة التي تمتلكها والمتاجرة بها.
٨- تحول المنظمة من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد المعرفة، والتحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
٩- تعمل إدارة المعرفة على جمع الأفكار الذكية من الخارج في ميدان تخصصها من أجل نشر أفضل الممارسات في الداخل.

وظائف إدارة المعرفة:

بالرغم من اختلاف الباحثين في طرحهم لتحديد الوظائف والعمليات الرئيسة لإدارة المعرفة، إلا أنهم يتفقوا على أن إدارة المعرفة هي عملية كونها مشتقة من المعلومات ومن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وكونها لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تمر بها من اكتساب وخزن واسترجاع وتوزيع ومشاركة المعرفة بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وبهذا يشير الباحثون أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي

تكون مجردة عن القيمة، فهي تحتاج إلى إعادة إغناء لكي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد لتوليد القيمة (نجم، ٢٠٠٨).

عمليات وظائف إدارة المعرفة:

تعمل وظائف إدارة المعرفة التي تشكل أبعاد الدراسة كعمليات بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها ، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها على النحو التالي(الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ٥٩؛ جادر الرب، ٢٠٠٦: ٦٨؛ الملكاوي،٢٠٠٧: ٨٨؛ الصاوي، ٢٠٠٧: ٣٢؛ دروزة، ٢٠٠٨: ٣٧؛ المجالي، ٢٠٠٩: ١٤٢؛ Burk, 1999: 26):

تشخيص المعرفة :

تعتبر عملية تشخيص المعرفة عملية مهمة كونها الأساس في أي برنامج لإدارة المعرفة ، حيث يتم في ضوئها وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لإدارة المعرفة، حيث يوصلنا تشخيص المعرفة إلى معرفة ما نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب من المعرفة، وبالتالي يمكننا تحديد الفجوة. كما أن عملية التشخيص توصلنا إلى اكتشاف معرفة المنظمة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. وتواجه عملية التشخيص في المنظمة تحديات من أهمها: تشخيص المعرفة الداخلية أي معرفة نوع المعرفة المتوفرة داخل المنظمة، وكيفية الحصول عليها وأسرها، على جانب ملائمة هذه المعرفة مع الغايات الموضوعة لأي مشروع داخل المنظمة، كما تواجه تحديات تتعلق بتحديد المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلة واتخاذ القرار(ياسين،٢٠٠٧)

والجدير بالذكر أن عملية تشخيص المعرفة تمر في عدة مراحل تعتمد استخدام آليات لبحث والاكتشاف ، كالرجوع إلى الخبراء والوثائق وخرائط المعرفة، للوصول إلى المعرفة .

تحديد أهداف المعرفة :

تعتبر المعرفة وإدارتها وسيلة لتحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو البقاء والإزدهار، وفي ضوء هذا الهدف توضع أهداف إدارة المعرفة التي تحقق من خلال

وظائف إدارة المعرفة نفسها، وتتوافق أهداف إدارة المعرفة مع أهداف المنظمة، حتى لا تكون إدارة المعرفة مجرد عبء مالي وعملية مربكة لأعمال المنظمة.

يرى كثير من كتاب إدارة المعرفة أن على إدارة المعرفة أن تكون نابعة من استراتيجية المنظمة التفصيلية، بالرغم من أن الاستراتيجية هي بطبيعة الحال من مخرجات إدارة المعرفة. فإدارة المعرفة تمد الاستراتيجية بالمعرفة اللازمة من أجل وضع الخطط والأهداف ، وإذا ما استطاعت إدارة المعرفة من توفر معرفة تحقق خططاً وأهدافاً أجدى وأنفع من خطط وأهداف الاستراتيجية الحالية، يصبح لزاما تغيير الاستراتيجية الحالية من أجل الإزدهار، ولذلك يصبح لزاماً تحرير إدارة المعرفة من عبودية استراتيجية المنظمة وقيودها من أجل رفع مستوى المبادرات والتعلم التنظيمي(الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ٦٨).

ومن هنا، لا بد أن يكون للمنظمة نوعين من الإستراتيجيات هما:

الأولى: استراتيجية هدفها معالجة المعرفة وتحديد وظائفها وكيفية تنفيذها(التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق)، ويطلق لها العنان من أجل أن يكون لديها القدرة على انتاج المعرفة التي تدعم التغيير الاستراتيجي إلى الأجدى والأنفع.

الثانية :استراتيجية هدفها معالجة الأداء والوظائف الأخرى في الأعمال.(Firestone & Mcelroy, 2003: 12).

توليد المعرفة:

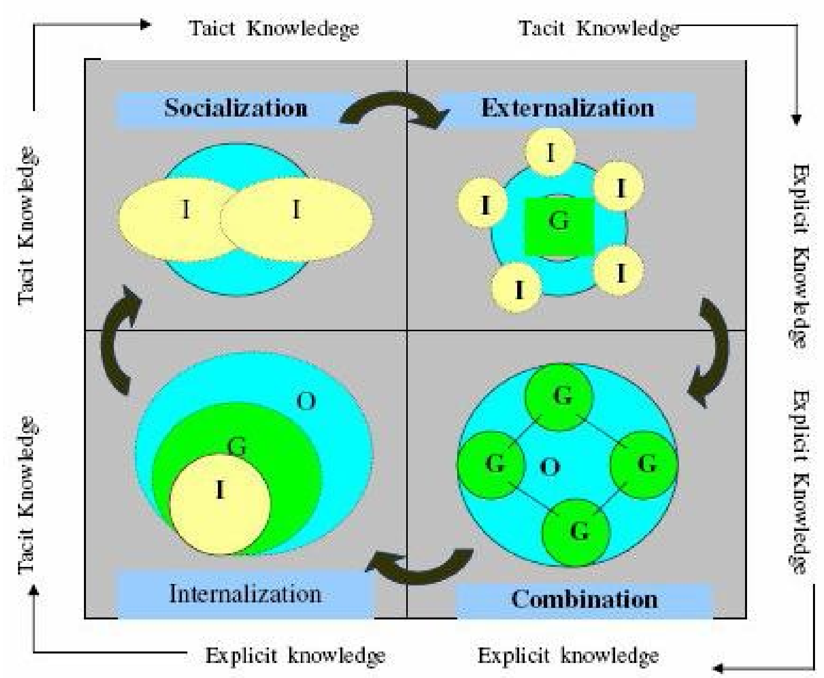
تتم عملية توليد المعرفة من خلال عمليات: شراء المعرفة – شراء واقتباس تكنولوجيا خارجية – أو ابتكار المعرفة أو اكتشافها أو أسرها أو امتصاصها أو اكتسابها والاستحواذ عليها، وتتم هذه العمليات بأساليب ومصادر مختلفة مثل عمليات: أسر المعرفة، شراء المعرفة، ابتكار المعرفة، اكتشاف المعرفة، اكتسابها والاستحواذ عليها عن طريق البحث العلمي والتعلم وورش العمل من داخل الجامعة أو خارجها من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية (الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥ : ٦٩).

ويشير (الصاوي، ٢٠٠٧: ١٤٦) إلى إن المنظمات وهي جزء من المجتمعات والشعوب لا تستطيع القيام بتوليد المعرفة، ولا تستطيع أن توجد المعرفة المعبأة تنظيمياً بمفردها، لا سيما الضمنية منها، فهي متراكمة لدى الأفراد، لذا ينبغي على المنظمات

أن تحشد المعرفة الضمنية المتراكمة لدى الأفراد عن طريق التفاعل والحوار والتطبيع الاجتماعي، ويتم التضخيم للمعرفة الضمنية المعبأة تنظيمياً لتبدأ من مستوى الفرد وتنتهي صعوداً نحو المستويات الأعلى من الهرم التنظيمي مخترقة حدود الأقسام والإدارات والقطاعات بطريقة تفعالية حلزونية لتتحول إلى معرفة ظاهرية ومن ثم إلى معرفة ضمنية لدى أفراد آخرين في التنظيم ضمن مهارات الأفراد ومكتسباتهم السلوكية،وهكذا دواليك، يتم توليد المعرفة من خلال تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة الظاهرة. وقد قدم (Nonaka) نموذجاً لدورة إدارة المعرفة، وتتم من خلالها عملية توليد المعرفة كما هو موضح في الشكل رقم(٣).

شكل رقم(٣)

نموذج عملية توليد المعرفة



Source: (Nonaka, 1998 :40)

وفيما يلي توضيح مختصر لشكل رقم (٣) الذي يمثل عملية توليد المعرفة عند (Nonaka):

المعرفة المشتركة(Socialization): وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم واحتكاكهم اجتماعياً ببعضهم البعض**(Nonaka, 1998 :40)**.

المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization): وهي التي تتولد من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة كأن تترجم معرفة الشخص ومهاراته الفكرية والسلوكية وتنقل إلى الكتب والرسائل ثم تؤخذ لتتحول إلى معرفة ضمنية عند شخص آخر وهكذا **(Nonaka, 1998 :40)**.

المعرفة التركيبية (Combination): وتتولد بتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة أخرى ظاهرة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها وفهرستها في قواعد بيانات أو وثائق وكتب**(Nonaka, 1998 :40)**.

المعرفة الداخلية المدمجة (Internalization): وتتم من خلال تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية ومثال ذلك: تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمية ومبادرات استراتيجية**(Nonaka, 1998 :40)**.

تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها:

تنظيم المعرفة بشكل مفيد للمنظمة هو تصنيف وترتيب المعرفة وتحولها إلى مواد مكتوبة أو قواعد معرفة وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة. أما عمليات خزن المعرفة واستدامتها، فهي تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة أو الصيانة والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين (المجالي، ٢٠٠٩: ١٤٢). وتكوين قاعدة معرفة لخزن المعرفة يتطلب تحديد ما ينبغي الاحتفاظ به وما هي المعرفة المفيدة ومن الذي سيقرر ما يتم تنظيمه وخزنه ومتى تكون قاعدة المعرفة مفتوحة. وعمليات الخزن تتمثل في الاحتفاظ والادامة (الصيانة) والبحث والوصول والاسترجاع والمكان.وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. وأصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة

معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها وهنا لا بد من توفر آليات وبرامج لخزن المعرفة (الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ٧٣).

توزيع وتقاسم المعرفة:

يعرف (Duffy, 2000, B: 64) مفهوم توزيع المعرفة بأنه: قدرة المنظمة على نشر ونقل وتحريك المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل وكل مستوى إداري في المنظمة، وذلك باستخدام المشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية والغير رسمية.

وتستخدم المنظمات قنوات توزيع المعرفة الرسمية، مثل: جلسات التدريب وإدارة التجوال والاتصال الشخصي. وقنوات توزيع الغير رسمية مثل: المؤتمرات وحلقات الدراسة والفيديو، لكن الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء(Alavi & Leidner, 2001:1).

إن توزيع المعرفة وإيصالها لكل نقطة في المنظمة هو هدف من أهداف إدارة المعرفة المنشودة، وما لم يتم توزيع المعرفة ونشرها والمشاركة فيها، فلن يكون هناك عائد مقابل تكلفة وظائف إدارة المعرفة، وقد يكون من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال الأساليب الإلكترونية والتقليدية، إلا أنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. لكن يبين (Snowden, 2000: 1) أن العديد من الشركات العالمية بدأت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكياتهم ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة.

استخدام المعرفة وتطبيقها:

تعد عملية تطبيق المعرفة المتاحة الغاية المنشودة لإدارة المعرفة، لذا فهي من أبرز عملياتها، كما يمكن أن يطلق على عملية التطبيق عملية الاستفادة وعملية الاستخدام وإعادة الاستخدام. وإدارة المعرفة الناجحة هي التي تحقق استخدام المعرفة

في الوقت المناسب، واغتنام الفرص المناسبة من أجل تحقيق ميزة للمنظمة أو حل مشكلة قائمة(Burk, 1999: 27).

ومن أجل تطبيق المعرفة الجيدة، تستخدم آليات وأساليب كان على رأسها وجوب تعيين مديراً للمعرفة تقع على كاهله واجب الحث على تطبيق المعرفة بالإضافة إلى الاشراف على وظائف إدارة المعرفة وعملياتها الأخرى بكفاءة وفاعلية، مستخدما الاتصالات الرسمية والغير رسمية والوسائل والتقنيات الحديثة والتقليدية، وفرق العمل المتعددة الخبرات ، والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، من أجل تحقيق الغاية من وجود إدارة المعرفة في المنظمة وعلى رأسها وجود حل للمشاكل التي تتخذ القرارات بصددها، وبالتالي تتحول إدارة المعرفة من مجرد كلفة إلى استثمار له عوائده على المدى الطويل(Burk,1999:27).

مبررات وجود إدارة المعرفة في الجامعات:

إن الجامعات هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها للأسباب التالية(الصاوي،٢٠٠٧: ٧٤):

١- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم.

٢- تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها ودعم نجاحها من خلال عمليات إدارة المعرفة.

٣- كثرة تنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة: مثل قاعات التدريس، المختبرات، المستودعات، الإدارات والأفراد، وارتباطها مع المجتمع المحلي والدولي.

٤- الحد من إزدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.

٥- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

٦- العولمة التي غزت المجتمعات العالمية والفضائيات والانترنت التي أسهمت في توفير نظم اتصالات تسهل عملية تبادل التقارير والمعلومات من خلال توفير بنية تحتية لهذه الاتصالات.

خصائص إدارة المعرفة المرجوة في الجامعات:

يتطلع المهتمون بإدارة المعرفة إلى تطبيق وظائف إدارة المعرفة من خلال إدارتها في الجامعات تحمل السمات التالية (الصاوي،٢٠٠٧: ٧٤):

١- الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق، بحيث يستخدم الورق في أضيق المجالات، ولا يستخدم في الأرشيف والبريد والأدلة بحيث يستعاض عنها إليكترونيا .

٢- الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان، حيث يعتمد على نظم المؤتمرات الالكترونية ومؤتمرات الفيديو، وبحيث يجعل متخذي القرار على الاتصال الدائم بالادارة والقدرة على التفاعل مع المؤسسة الجامعية.

٣- الإدارة الجامعية دون التقيد بالزمان، بحيث تعمل الجامعة (٢٤) ساعة يومياً و(٣٦٥) يوما في السنة، فهي أحوج ما يكون لهذا النظام بسبب اختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات ، مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل مستمر وبلا زمن محدود في الإدارة والاتصال مع الآخرين، فيزيد من كفاءة وفاعلية القرار. كما تعد المعلومات التي تقدمها إدارة المعرفة الفاعل الرئيسي في عملية اتخاذ القرار الفاعل في مجتمع أكاديمي يهدف إلى التقدم والإزدهار.

نماذج إدارة المعرفة:

تناول الباحثون العديد من نماذج إدارة المعرفة التي قد تشكل دليلاً عاماً للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصية أعمالها، ويمكن القول أن هذه النماذج قريبة من بعضها ومتشابهة من حيث المضمون، ويمكن أن نورد منها ما يلي:(الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ١٦٣؛ الملكاوي، ٢٠٠٧: ٩٦ ؛ دروزة، ٢٠٠٨: ٣٢):

أنموذج (Eisenbrook, 1996: 5-7) لإدارة المعرفة والذي يتكون من الخطوات التالية:

١- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية، وكيف تطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.

٢- تطوير المعرفة الظاهرة والضمنية باعتماد هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.

٣- بناء هيكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات ولتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤيا معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.

٤- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجية بشكل مستمر.

أنموذج إدارة المعرفة المؤسسية : والذي أشار إليه (Wiig) ويتكون من خمسة مراحل(الملكاوي،٢٠٠٧: ٩٦):

١- المرحلة الأولى: إعداد المعرفة: يتم إعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والابداع والابتكار والحدس ليصار إلى نشرها بالطرق المتاحة.

٢- المرحلة الثانية: اكتساب المعرفة: يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها.

٣- المرحلة الثالثة: تنقية المعرفة: يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة.

٤- المرحلة الرابعة: توزيع المعرفة ونشرها: يتم توزيع المعرفة على الأطراف المعنية لضمان وصولها لكل مركز ونقطة من مراكز ونقاط العمل، ويتم النشر والتوزيع من خلال عملية التعلم والتدريب والتعليم والتدريس وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة.

٥- المرحلة الخامسة: الرفع المعرفي : يتم تبني المعرفة وتوظيفها وتبدأ عملية الرفع المعرفي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقق عمليات التعلم والتعليم والابتكار والابداع لتكون أساساً للميزة التنافسية للمنظمة.

أنموذج البنك الكندي التجاري (Canadian Imperial Bank of Commerce) لإدارة المعرفة: بيّن (Darling) أن هذا الأنموذج يركز على مفهوم الثقافة المعرفية(Knowledge Culture) ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة العملاء. ويتكون هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي(دروزة، ٢٠٠٨: ٣٣):

١- التعلم الفردي، حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

٢- تعلم الفريق، تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

٣- تعلم المنظمة، وذلك عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

٤- تعلم العميل، فقد أدرك المصرف أن العميل بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

أنموذج (Bourdreau & Coullard ,1999: 30-31) لإدارة المعرفة والذي يتضمن الخطوات التالية:

١- تهيئة الفريق وتشمل تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.

٢- فهم غايات الأعمال والرؤيا والاستراتيجية والبيئة، وتشمل تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها.

٣- تحديد عمليات الأعمال وتشمل تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال، وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات.

٤- تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام التي تعني تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة بها.

٥- تصميم البنية المعرفية والبيانات، وتشمل تطوير أنموذج المعرفة المحددة للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.

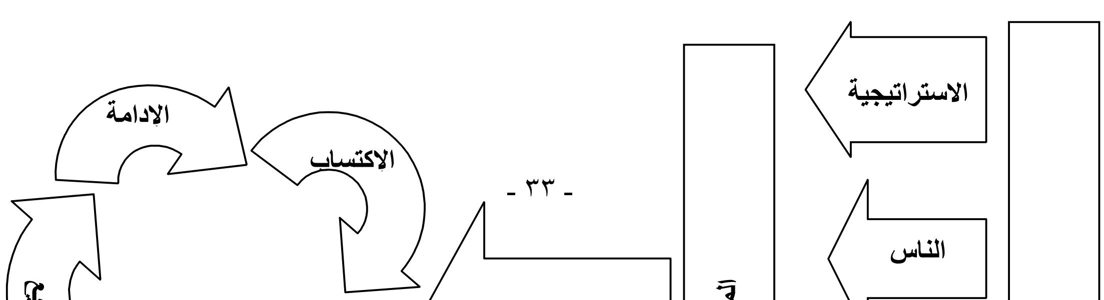
٦- تصميم البنية الفنية ويشمل تحديد المبادئ والمعاييرللتقييم وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.

٧- التعلم والتحسين وتشمل تطوير التقييم التنظيمي وقيمة الجهد واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين العمليات والأدوات وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء.

أنموذج (Duffy, 2000, A: 64-67) لإدارة المعرفة : يعبر (Duffy) عن أنموذجه بالشكل رقم (٤) منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا الأنموذج ، فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)، وأن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وأن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وأن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل) وأن عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

شكل(٤)

عمليات إدارة المعرفة عند (Duffy)



Source: Duffy, 2000, A, P. 65

وفي ضوء هذه النماذج ، فإنه لا بد من توفر خصائص لأي نظام أو أنموذج لإدارة المعرفة لكي يكون قادرا على تحقيق أهدافه التي هي أهداف التنظيم، ومن أهم هذه الخصائص(الملكاوي، ٢٠٠٧: ٩٩):

١- **المرونــة:** بحيث يكون نظام إدارة المعرفة لديه من المرونة ما يجعله قادراً على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية.
٢- **التكامل والشمولية:** أن يتسم أنموذج إدارة المعرفة أو نظامها بالشمولية بحيث تتوفر له جميع المتطلبات الاساسية لضمان استمرارية هذا النظام ونجاحه.
٣- **الكفاءة والفاعلية:** أن يكون قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة بأقل كلفة وفي الوقت المناسب والتي تعمل على تحسين نوعية الخدمة أو المنتج.
٤- **الهيكـل التنظيمــي الفعـال:** بحيث أن تتوفر لهذا الأنموذج العناصر البشرية المؤهلة والقيادة المؤهلة على إدارته ويستحسن أن يكون فريق

عمل متخصص وتحتل هذه الخاصية أهمية قصوى بالنسبة لنظام إدارة المعرفة.

٥- **التفاعل:** قدرة الأنموذج على التعامل مع مصادر المعرفة المتنوعة وخبراء المعرفة (صانعي المعرفة) لضمان عملية توليد المعرفة التي تضمن استمراريتها.

مبادئ إدارة المعرفة :

إن لكل عملية إدارية تتطلب مبادئ عامة تكون منطلقاً للعمل وتكون المرجعية الأساسية لكل من يعمل في مجال إدارة المعرفة من أجل شحذ همم عمال المعرفة وصانعيها ومهنييها، بل تكون شحذاً لهمم أفراد المنظمة في كل المستويات.

وقد أوضح (Lee & Choi, 2003: 179) أن إدارة المعرفة تتضمن المبادئ التالية:

١- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المنظمة العمل (ضمن فريق عمل) يساعد أحدهم الآخر في مجال عمله، حيث إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر إيجابا على عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد.

٢- **الثقة:** وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات العاملين في المنظمة ومستوى النوايا الحسنة والسلوك. والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

٣- **التعلم** : وهي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. حيث أن التركيز على التعلم يساعد الجامعات على تطوير عامليها بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.

٤- **المركزية** : وهي عملية تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا في الجامعات، وهذا مخالف لمبادئ إدارة المعرفة، بل إن توليد المعرفة يتطلب اللامركزية العالية.

٥- **الرسمية** : وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية إتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة، حيث إن توليد المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

٦- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة العاملين في الجامعة يجب أن تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وفي نفس الوقت عميقة – أي مركز وتخصصية-.

التحديات والمعوقات التي تواجه وظائف الإدارة المعرفية وأدواتها:

إن أهم ما يواجه إدارة المعرفة من تحديات تعيق وظائفها وتطور عملياتها تتمثل بالآتي (بيدس، ٢٠٠٧: ٣٧؛ الكبيسي، صلاح الدين، ٢٠٠٥: ١١٢؛ ملكاوي، ٢٠٠٧: ١١٠):

١. التحدي التقني المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً وعدم توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
٢. التحدي الاجتماعي المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلا من التقليد والاستنساخ.
٣. التحدي الإداري المتمثل في إيجاد البيئة التي تقّيم المشاركة بالمعرفة، ووجود غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما.
٤. التحدي الشخصي المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة بالمشاكرة والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
٥. الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بمقاومة التغيير وعدم إدراك عمليات الإدارة المعرفية، بسبب حداثتها مما يجعل من الصعب تطبيق عملياتها في مختلف مهام ونشاطات المنظمة بما فيها مهام اتخاذ القرارات.
٦. قلة كفاءة وخبرة فريق العمل الذين يعملون كعمال للمعرفة بما فيهم قائدة المعرفة المتمثل بمدير إدارة المعرفة.
٧. ضعف التخطيط الشامل والاستراتيجي لعمليات إدارة المعرفة.

٨. عدم تفعيل مبادئ الإدارة المعرفية وأساليبها.

٩. عدم الدعم والمساندة من الإدارة العليا لعمليات الإدارة المعرفية توفر ميزانية مستقلة لكي تتمكن إدارة المعرفة من القيام بعملياتها.

عملية اتخاذ القرارات (Decision Making Process):

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها العاملين في المنظمة، إلا أن القدرة والإقبال على اتخاذ القرارات مهما كان نوعها (استراتيجية أو تكتيكية) يحتاج إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات المؤهلة والتي يستعان بها في دعم وتفعيل القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد من هذه القرارات.

وتعتمد الإدارة على سلسلة من القرارات الإدارية سعياً لتحقيق أهدافها، مستخدمة في قراراتها على ما يتوفر لديها من معلومات ومعرفة حول أوضاع البيئة الداخلية في التنظيم وتغيرات في البيئة الخارجية وضغوطمها، ثم تختار الطريقة المثلى لاستخدام عناصر الانتاج المادية والبشرية والمعرفية. وتلجأ إلى مراجعة القرارات التي تتخذها بصورة مستمرة وتقويمها للتأكد من أن التنفيذ قد تم وفق التخطيط الموضوع.

تطور مفهوم عملية اتخاذ القرار:

ظهرت العديد من المدارس والنظريات الفكرية الإدارية التي اهتمت بعملية صنع القرارات واتخاذه، فقد ظهرت المدرسة التقليدية. وتدرجت بالقرار وقوته مع تدرج السلطة بحيث كلما زاد القرار قوة وأهمية وتعقيداً انحصر اتخاذه في المستويات الادارية العليا. كما اعتبرت هذه النظرية أن الرجل اقتصادي بطبعه، ولذلك فهو يتمثل بالرشد والعقلانية التي ينتج عنها القرار المثالي. وقد تبنى أفكار هذه المدرسة المفكر الإداري (Taylor) بالاضافة إلى العديد من المفكرين منهم (فايول، وايرويك) (ياغي،٢٠١٠: ٣٤).

وجاء سايمون المفكر المناصر للقرار لينتقد نموذج الرجل الاقتصادي في كتابه الشهير(السلوك الإداري) ويستبدل الرجل الاقتصادي بالرجل الإداري الذي يتصف بالرجل الاجتماعي والعقلاني ذو القدرة المحدودية الذي يقبل بالرضا وبأقل من الحد الأقصى للمنفعة. ويتفق معه في هذا الطرح المفكر(تشارلز لندبلوم) ، الذي ينادي

بوجوب تبسيط عملية اتخاذ القرار. وفي ضوء أفكاره هذه جاء في بناء النموذج التدريجي، حيث أن متخذ القرار ليس أمامه سوى أن يضع الهدف من القرار في صيغة تكون قريبة من الأهداف أو السياسات الموجودة متحسسا بذلك طريقه نحو الهدف الذي ينشده بشكل تدريجي. وجاء (اتزيوني) محاولاً الجمع بين النموذج التدريجي والنموذج العقلاني، بحيث يأخذ جميع البدائل دون الخوض في تفاصيل البدائل، ويركز على تفاصيل البديل الذي يراه أكثر أهمية (ياغي، ٢٠١٠: ٤٤).

وجاءت المدرسة السلوكية، وكان من رواد مفكريها (ريتشارد سايرت، وجيمس مارتش) التي اعتبرت أن السلوك التنظيمي والانساني ما هو إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرار المرضي وليس المثالي،بسبب محدودية قدرة الفرد في الحصول على المعلومات وتحديد البدائل. ولذلك لا بد من دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية من أجل فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به (ياغي، ٢٠١٠).

وجاء (برنارد) صاحب مدرسة النظام الاجتماعي، الذي حمل أفكار السلوكيون، ويعتبر الرائد في وضع الأسس الأولية لدراسة اتخاذ القرار، حيث اعتبر القرارات ركنا أساسيا من العمل الإداري، وبيّن خواص التفاعل بين قوى العمل في التنظيم من الفرد إلى المدير، واعتبر أن المنظمة هي نظام رسمي لمجموعة جهود منسقة بين فردين أو أكثر، ونظر إلى العلاقات الغير رسمية بأنها نظام تعاوني وثقافي مهم من أجل تحقيق الأهداف (ياغي، ٢٠١٠: ٦٥).

وفي ضوء تزايد الاهتمام بعملية صنع القرار واتخاذه ظهرما يسمى بمدرسة النظم، حيث جاء فون بنتالانفي (Von Bentalanfy) بهذه النظرية التي تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً مكونة من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف. والمنظمة كنظام، تتفاعل مع البيئة المحيطة بها فتؤثر وتتأثر بهذه البيئة. وهذا يعني أن المدير متخذ القرار لا يمكنه التنبؤ التام بسلوك المتغيرات التي تحيط بقراره وتؤثر فيه، ولذلك لا يمكنه في ظل هذه البيئة اتخاذ القرار الرشيد(سراج، ٢٠٠٥: ١٢٦؛ ياغي، ٢٠١٠: ٩).

مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري:

كثيراً من الكتاب والمهتمين بعملية اتخاذ القرارات يرجع هذه العملية بوجود مشكلة تحتاج إلى حل، أو فرصة تريد المنظمة اقتناصها واستثمارها واتخاذ قرار رشيد فعال بشأنها، قرارٌ يقلل التكاليف ويضاعف من العوائد الناجمة عنه.

لقد تناول هذا الموضوع الكثير من المفكرين أمثال: سايمون وبرنارد واتزيوني وليندبلوم وتانينباوم وجيمس ثمبسون، إلى جانب رواد الفكر الكلاسيكي أمثال: تيلر وفايول وجلبرت وأوريك . جميع هؤلاء كان لهم إسهاماتهم الكبيرة في عملية اتخاذ القرار كل حسب وجهة نظره وفلسفته (كنعان، ٢٠٠٣).

وترى الدراسة أن مفهوم عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية العقلانية الديناميكية والمتجددة والمنظمة التي يتفرد بها الانسان عن سائر الكائنات كفرد أو كمجموعة نتيجة تحسسه للبيئة المحيطة به (داخلية وخارجية) وما تحويه هذه البيئة من مشاكل وفرص، وتفاعله العقلاني مع ما تطرحه المعرفة الضمنية والظاهرة من بدائل وحلول لهذه المشاكل والفرص للوصول إلى ما يراه المدير البديل الفعال الذي يستغل الموارد المتاحة ويحقق الهدف الواقعي والمنشود.

والأصل في اتخاذ القرار مهما كان نوعه، أنه يبدأ على المستوى الشخصي حتى يصل بأبعاده إلى أعلى المستويات في العملية الإدارية حتى يشمل التنظيم الشمولي المتمثل في الدولة وقراراتها لتعظيم المنفعة واستخدام أمثل للموارد المتوفرة، للوصول إلى الأهداف المرجوة (شحادة، ٢٠٠٦). لكن ما أن يبدأ العمل بتنفيذ هذه القرارات حتى تنشأ المشكلة، والمشكلة ليست دوما شيئا سلبياً، ولكنها أحد العوامل الدافعة للإبتكار والتطوير كونها تنتج عن طريق تفكيرنا وتفاعلنا في المنظمات، وهذا لا يعني تشجيع ظهور المشكلات بطريقة عشوائية (هلال، ٢٠٠٣).

والقرار يرتبط ارتباطا وثيقاً بعملية التنبؤ بالمستقبل ،التي تبنى على أساس المعلومات الدقيقة والملائمة، ويتم في ضوئها وضع الفرضيات والتأكد من دقتها للوصول إلى القرار المناسب والمرن والديناميكي (الحجار ،الصفدي، ١٩٨٣).

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية (الصيرفي، ٢٠٠٦):

١- متخذ القرار: قد يكون فرد وقد يكون جماعة وتكون له سلطة رسمية تعطيه الحق في اتخاذ القرار.

٢- موضوع القرار: وتشمل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار أن يتبنى حلاً.

٣- الأهداف والدوافع: القرار المتخذ ، سلوك عقلاني يراد القيام به من أجل تحقيق هدف معين، وتنبع أهمية القرار وقوته من أهمية وقوة الهدف المراد تحقيقه .

٤- المعرفة وأدواتها: التي من خلالها يُعطى المدير رؤية واضحة عن الماضي والحاضر والمستقبل مما يساعده في تقييم مسار القرار المتخذ.

٥- التنبؤ: حيث أن المدير يتعامل مع متغيرات مستقبلية يجب التنبؤ بها وتقديرها.

٦- البدائل: وهي مجموعة الحلول المطروحة أمام متخذ القرار من أجل اختيار البديل الذي يمثل القرار.

خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري:

تتصف صناعة اتخاذ القرار بالتعقيد كونها ترتبط بعملية التنبؤ بالمستقبل، وكذلك لكثرة المعلومات المعقدة وتعقيد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وفي ضوء ذلك كان لا بد من صناعة خريطة حل المشكلات تسهل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة. حيث تبدأ باتخاذ القرار بالنظرة الشمولية والكلية للأشياء ثم الانتقال إلى خطوط عريضة قبل الغوص في التفاصيل الدقيقة للأمور وبشكل متسلسل بالرغم من تداخلها وتشابكها. (هلال، ٢٠٠٣). وتتميز عملية اتخاذ القرار الإداري بخصائص عدة أهمها (Turban, 2005):

١- إن عملية صنع القرار الإداري واتخاذه هي وظيفة إدارية وعملية تنظيمية يصعب أن يتفرد بها فرد لوحده، إلا من خلال مجالس ولجان.

٢- يتخذ القرار الإداري غالبا من قبل فريق متخصص.

٣- تمكين الفريق حتى يتمكن من الوصول إلى تحسين القرار وتفعيله.

٤- إن عملية صنع القرار واتخاذه هي عملية متجددة ومترابطة.

٥- إن عملية صنع القرار واتخاذه تشمل عملية التفكير بالمشكلة وتوفير المعلومات والمعرفة الداعمة للقرار.

فاعلية عمليات اتخاذ القرارات:

تكمن فاعلية القرارات في القرار العقلاني الرشيد الذي يخفض التكاليف والوقت ويعظم المكاسب. كما تكمن فاعلية القرار في جودته ومدى قبوله من قبل أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه، والقرار الذي يتم رفضه من قبل المنفذين أو عدم اقتناعهم به هو قرار غير فاعل لعدم تحقيق الأهداف، وتلعب نوعية القرار دوراً مهماً في فاعلية القرار التي تساوي نوعية القرار × مدى قبوله (الصيرفي، ٢٠٠٦). وتعتبر فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية مسألة نسبية، وتعني القرار الأفضل الذي يمكن التوصل إليه بحيث يحقق الهدف بنجاح في ظل الظروف الدقيقة المعقدة والمتغيرة المحيطة بالقرار (درويش،٢٠٠٩؛ ذنيبات، ٢٠٠٩).

مفهوم الفاعلية:

تتميز الفاعلية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين بالمفاهيم التالية(الياسري والعامري، ٢٠٠٧: ١٢١) :

تحقيق الهدف وفق المخطط له، الوصول إلى النتائج المرغوبة، زيادة الانتاج، تحقيق الإنجاز، تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، حل المشاكل التي تواجه المنظمة، الحصول على الاحتياجات من الموارد النادرة، المحافظة على النمو وتحقيق رضا أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة .

مفهوم القرار الرشيد:

إن مصطلح الرشد في اللغة مصلح فضفاض، ويعتمد الرشد في القرار على مدى تفسير علماء الإدارة لهذا المصطلح، فإذا فسر من وجهة نظر الإدارة الكلاسيكية، فإن الرشد الكامل غير واقعي في الحياة الإدارية، حيث يفسرون القرار الرشيد هو القرار الذي يتمثل في العقلانية الكاملة وهذا مناقض للطبيعة الانسانية، أما إذا كان المقصود من الرشد المعقول هو القبول بما هو أقل من الحل الأمثل الذي أشار إليه سايمون، فإن كل مدير يحاول أن يصل إلى القرار الرشيد(ياغي، ٢٠١٠).

ومسألة نسبية الرشد في القرار تعود إلى اعتبارات وعوامل متعددة أهمها: البيانات والمعلومات والخبرات والاستشارات، وأنواع السلوك، والسياسات، والموقف الذي يحكم اختيار القرار والقيم المختلفة التي تحكم ثقافة المنظمة وصانعي القرارات (ذنيبات، ٢٠٠٩).

الفرق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذه:

هناك فصل دقيق يفصل بين صنع القرار واتخاذه نادراً ما يلحظه الدارسون لمراحل عملية إتخاذ القرار، وبالتالي نجد أن كثير منهم يعتبر عملية صنع القرار هي نفسها عملية اتخاذه، مع العلم أن عملية اتخاذ القرار هي مغايرة تماماً لعملية صنعه، وهي مرحلة من مراحل صنع القرار، فصناعة القرار أعم وأشمل من اتخاذه التي تمثل مرحلة اختيار البديل، ووضعه في حيز التنفيذ (حجازي، ٢٠٠٦).

إن عملية صنع القرار هي المراحل التي تسبق مرحلة الاختيار، وهذه المراحل تشمل :تحديد الهدف أو المشكلة، وجمع وتصنيف المعلومات وتحليلها،وتبيان البدائل وتطويرها وتقييمها، ثم تلي ذلك عملية اتخاذ القرار المتمثلة بلحظة اختيار البديل، والبديل هنا هو القرار، ومراحل عملية صنع القرار بما فيها مرحلة اتخاذه تمثل دورة حياة القرار (الصيرفي، ٢٠٠٦).

مراحل عملية صنع القرار واتخاذه:

تتمثل مراحل عملية صنع القرار بالعمليات التالية: تحديد الهدف أو المشكلة، جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف أو المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، تنفيذ القرار، والمتابعة والرقابة.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه العمليات، كما وردت عند :(شحادة، ٢٠٠٦؛ العامري والغالبي، ٢٠٠٧؛ محاسنة، ٢٠٠٥؛ ياغي، ٢٠١٠؛ الصيرفي، ٢٠٠٦):

تحديد الهدف أو المشكلة:

تعتبر عملية تحديد الهدف أو المشكلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرارات، فالأساس في العمل الإداري هو وضع الأهداف المحددة والسعي لتحقيقها، ، ويواجه المدير الحاجة إلى اتخاذ القرار (الروتيني أو الطارئ أو الاستراتيجي)عندما تكون هناك مشكلة أو فرصة يجب اقتناصها ومن خلال هذه العملية يتم التعرف على المشكلة الحقيقية وحجمها والتفريق بين المشكلة وأعراضها. ولا بد من تحديد المشكلة بشكل ملائم دون توسع أو تضييق في تعريفها. والتركيز على الأعراض كمؤشرات لوجود المشكلة، واختيار المشكلة أو الفرصة القابلة للحل أو التنفيذ بعد وضع الأولويات لحلها.ثم لا بد من إعادة صياغة المشكلة بشكل يسهل علينا تحليل هذه

المشكلة إلى عناصر رئيسة وأخرى فرعية وبالتالي تساهم هذه العملية في التعرف على المشكلة أو الفرصة بشكل أدق وأعراضها وأسبابها وبالتالي الوصول إلى القرار المناسب.

جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف أو المشكلة:

إن فهم المشكلة والتعرف على حيثياتها يتطلب جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالقرار سواء من البيئة الداخلية أم من البيئة الخارجية للمنظمة. وبالتالي فإن المعلومات تعطي كثيراً من الإجابات والحلول لأسئلة تتعلق بالقرار ويمكن أن تنير الطريق للمدير أثناء تحليله للمعلومات وتكاملها مع المعرفة التي يمتلكها المدير ويفعّلها أثناء صناعته للقرار.

إن خير مصدر للمعلومات والمعرفة المناسبة للقرار يمكن أن يزود بها المدير هي إدارة المعرفة الموجودة في المنظمة، فهي تشكل حلقة وصل بين اللجان والأقسام والدوائر من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وبين المدير متخذ القرار من خلال العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة.

تحديد البدائل وتقييمها:

بعد التعرف على المشكلة وأعراضها وأسبابها والوصول إلى المعلومات التي يمكن أن تساعد في حلها وتحليل العلاقة فيما بينها، يضع المدير بدائلاً تمثل حلولاً مقترحة لمعالجة هذه المشكلة أو الاستفادة من الفرصة المتاحة، ويبقى المدير في حالة بحث عن هذه البدائل وتحليلها، حتى يتمكن من الوصول الى القرار الذي يراه قرار رشيد وفعال.

اختيار البديل المناسب :

في ضوء نتائج عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل، يتم اختيار البديل المناسب.

تنفيذ القرار:

وتعني ترجمة القرار المتخذ على أرض الواقع وإيصاله للمنفذين.

المتابعة والرقابة:

تتم عملية المتابعة والرقابة للتأكد من سير الأمور وفق القرار المتخذ. والتقييم المستمر لعملية التنفيذ ومقارنتها مع القرار،لاكتشاف أي انحرافات (سلبية أو ايجابية) ومعالجتها. وقد يتطلب الأمر تعديل القرار أو إلغائه أو إيقاف عملية التنفيذ لحين التغلب على المشاكل التي أدت إلى ظهور الانحرافات.

العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات:

على الرغم من تعدد وتنوع القرارات التي يتخذها المدير يومياً، فإن هناك عوامل وضغوط تزيد في تعقيد هذه القرارات وتداخلها وتتمثل هذه العوامل(جلدة، ٢٠٠٩؛ كنعان، ١٩٨٥):

١. عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية) السائدة في المجتمع.
٢. عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة ومدى توفر نظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة.
٣. العوامل النفسية والشخصية لمتخذ القرار والتي تتعلق بالبواعث الداخلية وما يحيط بنفسية متخذ القرار.
٤. عوامل تتعلق بأهمية القرار والفترة الزمنية المتاحة لإتخاذه .

أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات:

إن إدارة المعرفة ليست شيئاً تكنولوجياً أو عنصرا اليكترونيا فحسب ولكنها ترتبط بالعمليات الداخلية في المنظمة والتي تساهم في اكتشاف وخلق المعرفة وتوزيعها والاستفادة منها، وهذا يقود بقوة إلى قبول أن إدارة المعرفة أكبر من أن تكون عنصرا تكنولوجيا ولكنها عنصراً أساسيا في كل وظيفة في المنظمة بما فيها عمليات اتخاذ القرارات.(جاد الرب، ٢٠٠٦: ٤٥).

وكثيرة تلك المشكلات التي تحيط بالعمل بل تحيط بحياة الفرد أيا كان موقعه تحتاج إلى قرار لحلها، والحصول على المعلومة والمعرفة يعني حل المشكلة والوصول إلى قرار فاعل. وتكمن أهم مؤثرات وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات فيما يلي (بيدس، ٢٠٠٧؛ الزريقات، ٢٠١٠، ياغي، ٢٠١٠) :

١- تزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما زادت جودة مخرجات وظائف إدارة المعرفة وكفاءتها ودقتها في عرضها وطرحها للحقائق والمعلومات المتعلقة بالقرار..

٢- تؤثر وظائف إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توفرها كافة المعلومات والمعرفة المطلوبة، التي تساعد متخذ القرار في فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته، فيصل إلى القرار الفاعل.

٣- تعمل وظائف إدارة المعرفة على التحسين المستمر في جودة عمليات اتخاذ القرارات والممارسات التنظيمية، وتقلل من حالات عدم التأكد والحد من المخاطر المتوقعة.

٤- تؤثر وظائف إدارة المعرفة من خلال مخرجاتها من المعلومات فتجعلها أكثر قابلية للفهم من قبل متخذي القرارات.

٥- تعمل على تسريع عملية اتخاذ القرار لينفذ القرار في الوقت المناسب.

٦- توثر على زيادة معرفة متخذ القرار بالأنشطة التي تتعامل معها نظم المعلومات التي تعتبر وسيلة من وسائل إدارة المعرفة، فتساعدهم على فهم مخرجات هذه النظم.

٧- تؤثر إيجابا في تحديد البدائل وتطويرها وتقييمها واختيار البديل المناسب عن طريق الأنظمة الذكية والخبرات.

٨- تؤثر وظائف إدارة المعرفة إيجاباً في تحديد أهداف متخذ القرار بحيث تتناغم مع أهداف ورؤية المنظمة.

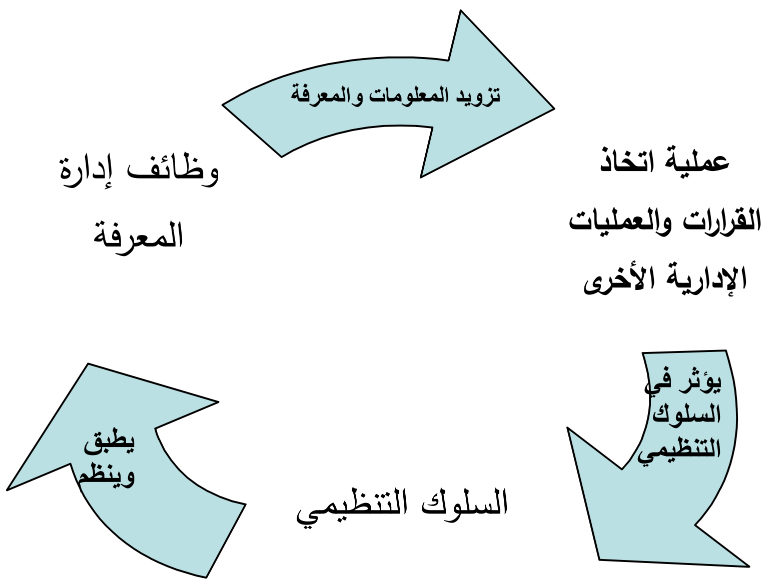
٩- تؤثر وظائف إدارة المعرفة إيجابا في مفهوم التعاون – كفريق لدى صناع القرار – في وضع البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب.

وقد تكون هناك وظائف حرجة أو نقاط اختناق تمنع تدفق المعرفة إلى النقاط التي يجب استخدامها في صناعة القرار، وذلك حماية للأصول المعرفية من الضعف وعدم الفائدة. ويمكن استخدام مخرجات وظائف ادارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات لتجعلها أكثر فاعلية وكفاءة.وبالتالي تحسن من استخدام الذكاء وتعظيم القيمة وتوفير المرونة في الاستخدام المعرفي.(جاد الرب، ٢٠٠٦: ٤٩).

ويمكن أن تتشكل نتيجة العمليات الإدارية المختلفة دورة تأثير يشترك فيها كل من العمليات التالية: عمليات وظائف إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرارات بالإضافة إلى السلوك التنظيمي، يمكن أن تُسمى: الدورة التأثيرية للعمليات الإدارية، كما هي مبينة في الشكل رقم (٥)، وتكون على النحو التالي:

الشكل رقم(٥)

الدورة التأثيرية للعمليات الإدارية في المنظمة



المصدر: إعداد الباحثة

وفيما يلي توضيح مختصر للدورة التأثيرية للعمليات الإدارية:

عند تأسيس المنظمة لا بد من توفر المعرفة المبنية على المعلومة الصحيحة لدى وظائف ادارة المعرفة لتستخدم هذه المعرفة والمعلومات في عملية صنع القرارات والتكتيكية واتخاذها، ومن ثم تترجم هذه القرارات وتطبق من خلال السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة على مختلف مستوياتهم، ومن ثم يترجم هذا السلوك التنظيمي عمليات وظائف إدارة المعرفة ويطبقها مما ينعكس على وظائف إدارة المعرفة ببيان وتقرير إرشادي يظهر لإدارة المعرفة مدى تطبيق المعرفة اللازمة للمنظمة في السلوك التنظيمي، ومن ثم إدراك الفجوة المعرفية للعاملين في المنظمة والعمل على سدها من خلال توفير المعرفة والمعلومة لدعم القرار الذي هو بالتالي يترجم في السلوك

التنظيمي ويدعمه وهكذا... ومن خلال هذه العملية تتشكل الثقافة التنظيمية في المنظمة.

فعند فهم الثقافة التنظيمية المتطورة بذكاء ووعي، فهذا يمثل إدارة المعرفة بحد ذاتها (Koenig, 1999: 24). وتستمر العملية الإدارية في تجدد من خلال هذه المحاور الثلاثة: محور إدارة المعرفة ومحور اتخاذ القرارات ومحور السلوك التنظيمي.

أسس تطبيق وظائف إدارة المعرفة ونجاحها في دعم عملية اتخاذ القرار:

من المسلم به أن لمفهوم إدارة المعرفة تأثير عميق في عملية صنع القرار واتخاذه، فهي تؤدي إلى التحسين المستمر في جودة القرار (جاد الرب، ٢٠٠٦: ٤٤).

ولتفعيل دور وظائف إدارة المعرفة واستخدام وسائلها، فلا بد من مراعاة الأسس التالية :(العزاوي، ٢٠٠٦)

١- تفهم المدير متخذ القرار لوظائف إدارة المعرفة وأدواتها.

٢- التحقق من النتائج والجدوى الاقتصادية والفنية العائدة من تطبيق وظائف إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تقدير التكلفة والعائد.

٣- تحديد نوعية وكمية المعرفة التي يحتاجها المدير متخذ القرار.

٤- الدقة والتوقيت السليم في تأمين الإستفادة من المعرفة.

٥- تدريب الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وتأهيلهم.

التحديات التي تواجه عمليات صنع القرار واتخاذه:

يمكن إيجاز بعض التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات على النحو التالي (العضايلة، ١٩٩٧: ١١٦):

١- صعوبة تفهم الإدارة للقرار والموقف الإداري، حيث إن إدراك حقيقة المشكلة بأبعادها يمثل نصف الحل. وتكمن هذه الصعوبة في عدم توفر المعلومات اللازمة أو عدم الوثوق بها.

٢- صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بينها، حيث يركز الإداري على عناصر غير هامة أو ثانوية، أو ربما يكون هناك غموض بين هذه العناصر .

٣- ضعف الاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن الإدارة وعدم قدرتها على تطوير البدائل لحل المشكلة .

٢.٢. الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، التي لها علاقة بموضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات، فقد وجد أن هذه الدراسات قد تناولت مواضيع من مداخل مختلفة، وطبقت في ميادين مختلفة، وحسب علم الباحثة لا يوجد دراسة تبحث في وظائف إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعات الأردنية.

أولاً الدراسات العربية:

دراسة أجراها (آدم، ٢٠١٠)، الموسومة بـ:" **مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض بالسعودية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١. أن العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
٢. وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي.
٣. وجود فروق دالة احصائياً في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة وللتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

دراسة قام بها (الزريقات، ٢٠١٠) بعنوان" **أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية** ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً. بالإضافة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرارات.

دراسة قامت بها (خباش، ٢٠٠٩) بعنوان:"**العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية: دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية بدراسة حالة على وحدة الموارد البشرية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي

١- تعتبر عملية تطبيق إدارة المعرفة متوسطة داخل الجامعة الأردنية.

٢- من أهم العراقيل التي تحول دون حسن تطبيق إدارة المعرفة هو عدم قبول التغيير والتطوير، وضعف عملية الاتصال، والمحسوبية والواسطة.

دراسة أجراها (الحوري، والطائي، ٢٠٠٩) بعنوان "**بعض تطبيقات اقتصاديات المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية:دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الأولى في مدينة عمان**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تفهم وإدراك مديري فنادق الدرجة الأولى الأردنية لمفاهيم البيانات والمعلومة والمعرفة ومدى تعاملهم مع هذه المفاهيم واعتمادهم عليها في إدارة وتشكيل منشأتهم في مدينة عمان، وقد توصلت هذه الدراسة المسحية لفنادق ذات الخمس نجوم أن هناك إدراكاً واهتماماً لدى المديرين لاقتصاد المعرفة بكل أشكاله وخاصة فيما يتعلق برأس المال الزبوني.

أجرت (المجالي، ٢٠٠٩) دراستها الموسومة **بـ** :"**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة**". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وان هناك اثر لأبعاد إدارة المعرفة(ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) الموسومة بـ:"**العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**". فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية(الاحتياجات

المعرفية، الوعي والإلتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة(التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وقد أجرت هذه الدراسة في وزارة التعليم العالي الأردنية، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها:

١-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

٢-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية.

وقام (بيدس، ٢٠٠٧) بدراسته الموسومة **بـ:"استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية"**. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة من منظور تطبيقي، وتحليل الجوانب الإدارية المتعلقة باستخدامها من قبل المدراء في اتخاذ القرارات، ومدى اسهامها في تحقيق أهداف شركات الإتصال الأردنية. أما نتائجها فهي:

١-وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب والبرامج العلمية لإدارة المعرفة وبين اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية.

٢-تستخدم الأساليب والبرامج الحديثة لإدارة المعرفة بدرجة عالية وأنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الاصطناعي فتستخدم بدرجة منخفضة.

٣- هناك فروق ذات دلالة احصائية في استخدام البرامج والساليب العلمية لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

وفي دراسة (الأعرجي والشبول، ٢٠٠٧) الموسومة بـ" **كفاءة النظم والمعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد في اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات :دراسة ميدانية**"، فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كفاءة النظم والمعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن ومعرفة أنظمة المعلومات

المستخدمة في قطاع الاتصالات، وتوصلت إلى نتائج كان أبرزها وجود أثر لكفاءة نظم المعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرار.

أما دراسة (القطارنة، ٢٠٠٦) الموسومة بـ: "**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية**". فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. مستوى فاعلية المديرين من وجهه نظر الموظفين جاء ت بدرجة متوسطة.
٢. إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة في حين أن إدراك الموظفين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.
٣.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين.

وأجرى (حجازي، ٢٠٠٥) دراسة بعنوان:" **قياس استخدام إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة، كما بينت الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم.

وأجرى (المومني، ٢٠٠٥) دراسة بعنوان:"**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

١-أن هناك اتجاهاً إيجابياً وبمستوى فوق المتوسط لدى القائمون على المؤسسات العامة في الأردن نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى الوعي

والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة.

٢-إن جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ما عدا الاستعداد التكنولوجي، حيث أشارت نتائج التحليل إلى مستوى دون المتوسط وأنه لا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.

دراسة (الشمري والدوري، ٢٠٠٤) الموسومة بـ"**إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة مديري الشركات الصناعية في بغداد**". هدفت الدراسة إلى البحث في وجود علاقة ارتباط جوهرية ما بين إدارة المعرفة بأنواعها(الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعتمده القيادة الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

إن معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

١. تدني مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم.
٢. الغالبية العظمى من عينة البحث متفقون على أهمية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به.
٣. بالرغم من أن متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والامكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة أجراها (Klein, 2010) بعنوان: **إدارة المعرفة: فائدة المعرفة للمدراء التنظيميين** **" knowledge Management : Usefulness Of Knowledge To Organizational Managers"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقرير مستوى فائدة المعرفة إلى المدراء التنظيميين، ومستوى الفائدة التي تعود على المدراء التنظيميين في اتخاذ القرارات، وتصورات العمال التنظيميين لنوعية المعرفة ومحتواها ووقت وصولها وقاست مستوى رضى مستعمليها. وأما النتائج فقد بينت أن نسبة الرضى عن المعرفة الضمنية أكثر منها عن المعرفة الصريحة، كما دمج عمال المعرفة، المعرفة الضمنية بالمعرفة الصريحة قبل اتخاذ القرار، والسبب في هذا الدمج هو أسباب سياسية واجتماعية أو مخاوف سرية. كما أظهرت النتائج أن المعرفة الناجحة هي التي تصل في الوقت المناسب، وكانت مفيدة وفعالة في اتخاذ القرار.

دراسة (Kelly & Kumar, 2009) الموسومة بـ: **تأثير إدارة المعرفة على الكفاءة الذاتية لرجال الأعمال**"

Impact of Knowledge Management On The Self-efficacy Of Entrepreneurs: Maxican SME Context,

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة العاملين في المنظمات، وقد قيست عملية الكفاءة على ثلاثة محاور هي الكفاءة العاطفية والكفاءة التكنولوجية والكفاءة المعرفية، أجريت الدراسة على (٢٠٠) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في المكسيك، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة وكفاءة العاملين .

دراسة (Singh ,2008) الموسومة بـ **تطوير وتحقيق نموذج لمفهوم إدارة المعرفة** " **The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management**" هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج شمولي نظري لمفهوم يديرفي (٧٢)شركة من الشركات الكندية والهندية والأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة المطبقة في خطوط الأعمال أسهمت في معرفة أن كل مرحلة من مراحل الإنتاج تنسجم مع أهدافها المحددة وتتلاءم مع مراحل تطور المعرفة.

دراسة (Pitzer, 2007) الموسومة بـ: **سياسة إدارة المعرفة للتعلم التنظيمي**

A knowledge Management Policy For A Learning " Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن نقصان المعرفة بين الموظفين السريين الذين يعملون في حكومة ولاية لويزيانا نتيجة تقاعد الموظفين السريين خلال السنوات القليلة القادمة ووضع سياسة لمعالجة هذا النقص. وقد وجدت الدراسة أن هناك ٥٨% من عدد المستخدمين السريين في حكومة ولاية لويزيانا مؤهلون للتقاعد خلال خمس سنوات مما يؤدي إلى نقصان فجائي في عدد العاملين المالكين للمعرفة، وسوف يكون هناك موظفون جدد يقضون وقتهم بالبحث عن المعلومة، مما يستدعي وضع سياسة لإدارة المعرفة لمعالجة الموقف.

دراسة(Nicolas, 2004) الموسومة بـ: **تـأثيرات إدارة المعرفـة علـى عمليـة إتخاذ القرار"**

Knowledge Management Impacts on Decision Making Process.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على(٩٢) مؤسسة. حاولت الدراسة بناء نموذج متطور. توصلت الدراسة إلى أن أنواع المعارف الإدارية لها أدوار مختلفة في التأثير على عملية اتخاذ القرارات.

دراسة (Glliers, 2003) الموسومة بـ: **استكشاف تـأثيرات المعرفـة (إعـادة استخدام وتنظيم الذاكرة)على فاعلية القرارات الاستراتيجية"**

Exploring The Impacts Of Knowledge(Re) Use And Organizational/ Memory On The Effectiveness Of Strategic Decisions"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف دور إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة الوصفية، وتوصلت إلى أن هناك أثر واضح جداً لاستخدام إدارة المعرفة على فاعلية إدارة القرارات الاستراتيجية.

أما دراسة (Lee & Choi, 2003) الموسومة بـ :"**مساعدو إدارة معرفة، عملية وأداء تنظيمي: وجهة نظر تكاملية وفحص تجريبي**"

Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative view and empirical examination

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات (التعاون بين العاملين في المنظمة،إشاعة الثقة بين العاملين، سعة مهارات العاملين، مركزية الإدارة وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات) وعملية خلق المعرفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين عمليات خلق المعرفة والمتغيرات الأنفة الذكر.

دراسة (Malhotra, 2003) الموسومة بـ: **قياس الأصول المعرفية أو الملكية المعرفية وأنظمة معرفة الأمة من أجل التطوير**

"Measuring Knowledge Assets of Nation Knowledge systems for Development"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع أسس ومعايير لقياس إدارة المعرفة، وبناء نماذج من أجل تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في مجال إدارة المعرفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تحديد معايير ونماذج لادارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام بهدف تعزيز قدرته على الاستفادة من إدارة المعرفة والمعلومات، وعدم اغفال الجانب الانساني في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة ، وعدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة أنها يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المعرفة وتسخيرها لخدمة عمليات اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمليات الإدارية والتنظيمية الأخرى في الجامعات الأردنية، لذلك ستحاول هذه الدراسة الاستفادة قدر الإمكان من الدراسات السابقة التي تبحث في هذا الاتجاه.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

٣.١.أسلوب الدراسة وتصميمها:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

١. المنهج الوصفي : وذلك لبيان أهم الأدبيات ذات العلاقة بوظائف إدارة المعرفة وفاعلية عملية اتخاذ القرارات، بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والأبحاث العلمية والدراسات الجامعية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع،

والقيام ببعض التحليل المنطقي والمقارنات بين الأدبيات ما أمكن، وذلك لتغطية الإطار النظري من الدراسة.

٢. منهج البحث الميداني: وقد تم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وذلك من أجل اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها بالإعتماد على الاستبانة التي صممت لأغراض هذه الدراسة وفق الخطوات العلمية المتعارف عليها.

٣.٢. مصادر الحصول على البيانات:

لقد تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة حيث:

١- تم تحديد الإطار النظري للدراسة، بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقاريروالأبحاث العلمية والدراسات الجامعية السابقة ذات الصلة بالموضوع.

تم استخدام الأسلوب الميداني وذلك عن طريق أداة القياس (الاستبانة)، وهي أداة القياس الرئيسة المعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٣.٣. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة الرسمية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (٧٦٨) مدير موزعين على كافة الجامعات الثلاث كما هو مبين في الشكل رقم (١).

جدول رقم(١)

توزيع مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الثلاث للعام ٢٠١٠

اسم الجامعة	عدد العاملين	العينة	عدد الاستبانات المستردة
الأردنية	٢٥٦	١٢٨	١٢٤
اليرموك	٢٤٠	١٢٠	١١٣
مؤتة	٢٧٨	١٣٩	١٣٦
المجموع الكلي	٧٦٨	٣٨٤	٣٧٣

المصدر: إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة.

٤.٣. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (٥٠%) من مجتمع الدراسة موزعة على الجامعات الثلاث (الجامعة الأردنية في عمان وجامعة اليرموك في إربد، وجامعة مؤتة في الكرك)، وبذلك تكونت عينة الدراسة من(٣٨٤) مديراً، وقد تم توزيع (٣٨٤) استبانة كما هو مبين في الملحق (أ)، تم استرجاع (٣٧٣) استبانة من عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (١٤) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك فقد خضعت للتحليل(٣٧٣) استبانة شكلت ما نسبته (٩٧.١٣%) من عينة الدراسة، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

٥.٣. خصائص عينة الدراسة :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية : (النوع الاجتماعي، العمر ،المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) ويبين الجدول رقم(٢) توزيع أفراد العينة.

جدول رقم (٢)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار(ن=٣٧٣)	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٣١	%٦١.٩
	أنثى	١٤٢	%٣٨.١
العمر	٣٠ سنة فأقل	٢٠	%٥.٤
	٣١-٤٠	١٢٥	%٣٣.٥
	٤١-٥٠	١٧٩	%٤٨.٠
	٥١ سنة فأكثر	٤٩	%١٣.١
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	٧٤	%١٩.٨
	بكالوريوس	٢٢٧	%٦٠.٩

	ماجستير	٣٧	%٩.٩
	دكتوراه	٣٥	%٩.٤
الخبرة الوظيفية	٥ سنوات فأقل	١٩	%٥.١
	٦-١٠	٣٤	%٩.١
	١١-١٥	٨٣	%٢٢.٣
	١٦ سنة فأكثر	٢٣٧	%٦٣.٥
المستوى الوظيفي	مدير	١٠٩	%٢٩.٢
	رئيس ديوان	٦٦	%١٧.٧
	رئيس شعبة	١٩٨	%٥٣.١

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلت نسبتهم (٦١.٩%) في حين بلغت نسبة الإناث (٣٨.١%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يبين أن نسبة المستجيبين للدراسة أغلبهم من الذكور وقد يعود السبب إلى أن النسبة الكبرى من المدراء هم من الذكور، ويمكن أن يكون مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري.

أما بالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة (٤١-٥٠) بنسبة (٤٨%)، ويمكن أن يكون هذا مؤشر على الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به العاملون في الجامعات الأردنية فتمتد بهم سنوات العمر في الوظيفة أو اجتذاب ذوي الخبرة في مجال تخصصهم.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فهناك ما نسبته (٦٠.٩%) من المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، ثم جاءت نسبة (١٩.٨%) من حملة الدبلوم فما دون، وكانت نسبة من يحملون الماجستير تعادل (٩.٩%)، والنسبة الأقلية لحملة الدكتوراة حيث بلغت (٩.٤%).

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، فيلاحظ أن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة (١٦ سنة فأكثر) حيث بلغت (٦٣.٥%) وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة الأخرى، وهذا يدعم إمكانية وجود الاستقرار الوظيفي الذي أشارت إليه الدراسة عند مناقشة فئة العمر.ثم تلتها فئة (١١-١٥) حيث بلغت (٢٢.٣%)، بينما بلغت أقل نسبة هي فئة (٥ سنوات فأقل) وقد بلغت (٥.١).

وبالنظر إلى متغير المستوى الوظيفي فيلاحظ أن الغالبية العظمى المبحوثين هم من فئة (رئيس الشعبة) حيث بلغت النسبة (٥٣.١)، ثم تأتي ما نسبته (٢٩.%)

من المبحوثين من فئة (مدير)، بينما كانت أقل فئة هي فئة (رئيس ديوان) حيث بلغت ما نسبته (١٧.٩%) ويعود السبب إلى أن عدد الموظفين في كادر رئيس شعبة هو الأكبر ثم يأتي مدير دائرة ويليه رئيس ديوان لكل كلية أو وحدة إدارية.

٦.٣. أداة قياس الدراسة ومراحل تطويرها:

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، قامت الباحثة بتطوير وصياغة فقرات أداة القياس (الاستبانة) بما يعكس متغيرات الدراسة،

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية مما يلي:

الجزء الأول: كتاب موجه إلى أفراد عينة الدراسة بهدف تشجيعهم على الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريق الإجابة على أسئلة الاستبانة والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلاّ لغايات البحث العلمي.

الجزء الثاني: فقرات تقيس المتغير الوسيط (المعلومات الديمغرافية والشخصية).

الجزء الثالث : تم تطوير فقرات الاستبانة بالإعتماد على المراجع التالية:

(المومني، ٢٠٠٥؛ حجازي، ٢٠٠٥؛ الذنيبات، ٢٠٠٩)

١- الفقرات من (١-٥) تقيس درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة.

٢- الفقرات من (٦-١٢) تقيس مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق وظائف إدارة المعرفة.

٣- الفقرات من (١٣-٣٦) تقيس مدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة وهي أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة ب: (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها، توزيع وتقاسم المعرفة واستخدام المعرفة وتطبيقها).

٤- الفقرات من (٣٧-٥٤) تقيس فعالية عملية اتخاذ القرارات وهي أبعاد المتغير التابع وتتمثل بمراحل اتخاذ القرارات التالية: (تحديد الهدف أو المشكلة، جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار ومتابعة القرار ومراقبته).

٥- الفقرات من (٥٥-٥٩) تقيس المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق وظائف إدارة المعرفة.

٧.٣. اختيار مقياس الاستبانة:

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للإختبار عن مدى انطباق واقعهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاستبانة المقترح. وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جداً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

٨.٣. الاختبارات الخاصة بصدق أداة القياس(الاستبانة):

بعد أن قامت الباحثة بتطوير وصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية تم التحقق من الصدق من خلال صدق المحتوى (Content Validity). فقد تتطلب التحقق من صدق المحتوى للأداة (الاستبانة) الإستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والإحصاء والقياس والتقويم بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي وخبرتهم التي أكسبتهم الشهرة في اختصاصاتهم، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس .وقد بلغ عدد المحكمين (٨) الملحق رقم (ب).

ونتيجة لأراء المحكمين فقد استقر الرأي على الأداة (الاستبانة) بعد إجراء تعديل في فقراتها (إضافة وحذفاً، وجمعاً، وتثبيتاً، وإعادة صياغة) وصححت الاستبانة قبل عرضها على التحكيم لغوياً. وقد تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبانة الملحق رقم (أ).

٩.٣. ثبات أداة الدراسة(الاستبانة):

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من (١٥) موظفاً من خارج أفراد

عينة الدراسة وتم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- re-test) لغرض بيان ثبات الأداة ، حيث وزعت الاستبانة على أفراد الثبات وأعطي لكل فرد من أفراد الثبات رقماً سرياً وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاستبانة على نفس أفراد الثبات لإعادة الاختبار.

جدول رقم(٣)

قيم معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
١	درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة	١-٥	٠.٩٢	٠.٨٩
٢	مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة	٦-١٢	٠.٩٠	٠.٨٧
٣	وظائف إدارة المعرفة	١٣-٣٦	٠.٨٦	٠.٨٥
٤	عمليات اتخاذ القرارات	٣٧- ٥٤	٠.٨٩	٠.٨٦
٥	المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة	٥٥-٥٩	٠.٩٤	٠.٩١

من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Equation) ، يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة.

٣.١٠. إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد القيام بالإجراءات الرسمية لدى الجهات المعنية من أجل تسهيل تطبيق الدراسة على عينة الجامعات الأردنية الرسمية التي تعد مجتمع الدراسة، وبعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب الاتصال المباشر وغالباً ما كان يتم التسليم لكل مستجيب نسخته بيده.وبيان الهدف من الدراسة. وقد استغرق اتباع الاجراءات الرسمية من أجل موافقة الجهات المعنية الرسمية على تطبيق الدراسة أكثر من فصلين دراسيين.واستمرت المدة الزمنية لتوزيع الاستبانة وجمعها في الجامعات على النحو التالي:

الجامعة الأردنية: ثلاثة أسابيع

جامعة اليرموك: ثلاثة أسابيع

جامعة مؤتة: أسبوعان

١١.٣. الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة:

١. تستخدم الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التالية في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة ولإختبار فرضيات:

٢. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها حسب الأهمية تنازلياً، وذلك باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) للإجابة عن أسئلة الدراسة.

٣. تحليل مصفوفة معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة الارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

٤. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

٥. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

٦. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

٧. تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

٨. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronpagh Alpha)، للإتساق الداخلي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)،ومناقشة هذه النتائج من أجل التوصل إلى توصيات هذه الدراسة.

٤.١. عرض النتائج:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وللمجالات التي تعود إليها، وذلك لمعرفة درجة إدراك المدراء لمفهوم إدارة المعرفة، ومستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق وظائفها، وبيان مستوى التحديات والمعيقات التي تواجه تطبيقها في الجامعات الأردنية.

وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة على مقياس ليكرت (٥) تنطبق بدرجة كبيرة جداً، (٤) تنطبق بدرجة كبيرة، (٣) تنطبق بدرجة متوسطة، (٢) تنطبق بدرجة قليلة، (١) تنطبق بدرجة قليلة جداً إلى معامل القياس الآتي:

الإجابة من أقل من ٢.٤٩ تدل على درجة منخفضة المستوى.

الإجابة من ٢.٥٠-٣.٤٩ تدل على درجة متوسة المستوى.

الإجابة من ٣.٥٠ فأكثر تدل على درجة مرتفعة المستوى.

تطلب اختبار فرضيات الدراسة الأولى استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات وظائف إدارة المعرفة المتمثلة بـ: (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع وتقاسم المعرفة، استخدام المعرفة وتطبيقها) في فاعلية عملية اتخاذ القرار بأبعاده (تحديد الهدف أو المشكلة، جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف أو المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، تنفيذ القرار، المتابعة والرقابة) في الجامعات الأردنية الرسمية.

أما اختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة، فقد تعين استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروقات بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل

العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية في الجامعات الأردنية الرسمية) وإدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

٤.٢. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة إدراك مديري ومديرات الإدارة الوسطى في الجامعات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

جدول رقم(٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات مستوى إدراك إدارة المعرفة

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	**المعرفة هي المهارة الذكية في عملك بالإضافة إلى امتلاك المعلومة.**	٤.٤٦	٠.٧٠١	١	مرتفع
٢	**تسهم إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الإدارية**	٤.٣٦	٠.٦٦	٣	مرتفع
٣	**تعمل إدارة المعرفة على نقل المعلومات والمهارات التي تطبق في العمل**	٤.١٣	٠.٧٨	٥	مرتفع
٤	**تكنولوجيا المعلومات هي وسيلة من وسائل انتشار إدارة المعرفة**	٤.٣٨	٠.٧١	٢	مرتفع
٥	**يتطلب نجاح إدارة المعرفة ثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخ تبادل المعلومات**	٤.١٧	٠.٧٥	٤	مرتفع
١–٥	إدراك مفهوم إدارة المعرفة	٤.٣٠	٠.٧٣	–	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٠) والانحراف المعياري (٠.٧٣). وهذا يعكس المستوى العلمي والإداري الذي يتمتع به المدراء. هذا وقد جاء مستوى إدراك عينة الدراسة للفقرة الأولى التي تبين أن مفهوم إدارة المعرفة هو (المهارة الذكية في عملك بالإضافة إلى امتلاك المعلومة) مرتفعاً بالمرتبة الأولى مقارنة مع بقية الفقرات التي تقيس مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٦).في حين جاءت فقرة (تطلب نجاح إدارة المعرفة ثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخ تبادل المعلومات) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٧).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى دعم الإدارة العليا في الجامعات الأردنية لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول رقم(٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات مستوى دعم الإدارة العليا

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
٦	**توفر الإدارة العليا المخصصات المالية اللازمة لدعم استخدام برامج إدارة المعرفة وتعمل على تشجيعها.**	3.072	1.038	٣	متوسط
٧	**تعمل الإدارة العليا على توفير البنية التحتية والمعدات والتسهيلات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة**	3.101	0.942	٢	متوسط
٨	**تشجع الإدارة العليا على تطوير الأنظمة والتشريعات بما يتفق وإدارة المعرفة .**	3.163	0.995	١	متوسط
٩	**تعمل الإدارة العليا على استحداث وظيفة مدير إدارة المعرفة**	2.528	1.1650	٧	متوسط
١٠	**توفر الإدارة العليا مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة**	2.879	2.580	٥	متوسط
١١	**تتبنى الإدارة العليا استراتيجية تمكنك من استخدام إدارة المعرفة لاتخاذ قرارات إدارية فعالة وكفوءة**	2.782	1.104	٦	متوسط
١٢	**هناك قاعدة بيانات موحدة مرتبطة بجميع إدارات الجامعة وأقسامها تخول الأشخاص أصحاب العلاقة الوصول إليها.**	2.882	1.237	٤	متوسط
٦-١٢	**مستوى دعم إدارة المعرفة**	2.915	1.413	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (٥) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمستوى دعم إدارة المعرفة جاء متوسطاً، حيث بلغ (٢.٩١) وقد كانت الفقرة رقم (٨) التي تعود لمجال تطوير الأنظمة والتشريعات من قبل إدارة العليا بما يتفق وإدارة المعرفة جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر المبحوثين، أما فقرة استحداث وظيفة مدير إدارة المعرفة فقد جاءت أدنى مرتبة من وجهة نظر عينة الدراسة. ويمكن أن يكون مؤشراً إلى عدم وجود مدير إدارة المعرفة أو وجود إدارة المعرفة بحيزها المادي، وهذا لا يعني

عدم وجود أنشطة ووظائف إدارة المعرفة تدار بشكل غير مباشر عبر الأجهزة الإدارية الأخرى.

الإجابة على السؤال الثالث: ما مدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١٣-١٦	تشخيص المعرفة	2.768	1.102	٦	متوسط
١٧-٢٠	تحديد أهداف المعرفة	2.967	1.066	٤	متوسط
٢١-٢٤	توليد المعرفة واكتسابها	3.154	1.096	١	متوسط
٢٥-٢٨	تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها	3.124	1.076	٢	متوسط
٢٩-٣٢	توزيع وتقاسم المعرفة	2.928	1.091	٥	متوسط
٣٣-٣٦	استخدام المعرفة وتطبيقها	3.063	1.118	٣	متوسط
١٣-٣٦	وظائف إدارة المعرفة	3.001	1.103	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً حيث بلغ (3.001) وهذا مؤشر على أن الاهتمام بتطبيق وظائف إدارة المعرفة كان أهميته بدرجة متوسطة بالنسبة للمبحوثين، وهو ما يتناسق مع نتائج مستوى دعم الإدارة العليا لوظائف إدارة المعرفة. هذا وقد جاء ترتيب وظائف إدارة المعرفة حسب الأهمية النسبية كما يلي: احتلت المرتبة الأولى عملية توليد المعرفة واكتسابها، وعملية تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها في المرتبة الثانية، يليها عملية استخدام المعرفة وتطبيقها، ثم تحديد أهداف المعرفة، ويلي ذلك عملية توزيع وتقاسم المعرفة، وجاءت في المرتبة الأخيرة تشخيص المعرفة، رغم أهميتها، حيث تبنى عليها عمليات وظائف إدارة المعرفة الأخرى.

الإجابة على السؤال الرابع: ما المعيقات والتحديات التي تواجه المديرين في تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٥٥	**صعوبة توفير المخصصات المالية اللازمة لإجراء التغيير التقني المطلوب والأخذ بنظام إدارة المعرفة**	3.613	1.105	٢	مرتفع
٥٦	**البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير كافية للأخذ بإدارة المعرفة.**	3.402	1.149	٥	متوسط
٥٧	**هناك ضعف في المعارف ومهارات استخدام الحاسب لدى الأفراد.**	3.549	1.109	٤	مرتفع
٥٨	**مقاومة التغيير من قبل العاملين**	3.557	1.044	٣	مرتفع
٥٩	**الافتقار إلى التدريب**	3.817	1.135	١	مرتفع
٥٥-٥٩	**المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة**	3.588	1.116	–	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للمعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة جاء مرتفعاً حيث بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري مقداره (١.١١)، وهذا يتناسق مع نتائج مستوى الدعم والتطبيق على الرغم من ارتفاع مستوى الإدراك لوظائف إدارة المعرفة، كما يتضح من خلال الجدول ذاته أن الفقرة التي تقيس (افتقار التدريب) جاءت مرتفعة في المرتبة الأولى من بين الفقرات، وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لا سيما في الإدارة الوسطى، أما الفقرة التي تقيس البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات ومدى توفرها من وجهة نظر المبحوثين، فقد جاءت في أدنى مرتبة، حيث يتضح توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الأردنية، ولذلك لم تشكل عقبة أو تحديات للأخذ بإدارة المعرفة.

الإجابة على السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة وأبعادها وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار وأبعاده من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول(٨)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون العلاقة الارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة وفاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	تحديد الهدف أو المشكلة	جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف	تحديد البدائل وتقييمها	اختيار البديل الأنسب	تنفيذ القرار	المتابعة والرقابة	عملية اتخاذ القرارات
تشخيص المعرفة	*٠.٥٦٨	*٠.٦٨٤	*٠.٥٣١	*٠.٦٣٤	*٠.٥٦٩	*٠.٦٢٩	*0.602
تحديد أهداف المعرفة	*٠.٧٣٢	*٠.٥٦٤	*٠.٦٥٢	*٠.٦٥٨	*٠.٦٨١	*٠.٧٤٠	*0.671
توليد المعرفة واكتسابها	*٠.٦٢٤	*٠.٧٦٨	*٠.٥٨٠	*٠.٥٨١	*٠.٧٣٥	*٠.٥٨٣	*0.645
تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها	*٠.٧٨٦	*٠.٧٢٥	*٠.٦٢٨	*٠.٦٤٣	*٠.٧٢٨	*٠.٦٣٦	*0.691
توزيع وتقاسم المعرفة	*٠.٨٢٥	*٠.٧٤٤	*٠.٦٠٥	*٠.٥٢٠	*٠.٥٤٠	*٠.٥٥٢	*0.631
استخدام المعرفة وتطبيقها	*٠.٨٦٢	*٠.٥٤٢	*٠.٦٨٢	*٠.٦٢٠	*٠.٧٣٠	*٠.٥٤٧	*0.663
وظائف إدارة المعرفة	0.732*	0.671*	0.613*	0.609*	0.663*	0.614*	*0.650

* دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

يشير الجدول (٨) إلى أن جميع العلاقات ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة هي علاقة إيجابية ذات دلالة أحصائية على مستوى جميع الأبعاد، وعلى مستوى وظائف إدارة المعرفة ككل فقد ظهرت كذلك علاقة ارتباطية إيجابية بينها وبين عملية اتخاذ القرارات ككل بلغت (٠.٦٥)، لكن كانت أقوى علاقة ارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة وبين بعد تحديد هدف أو المشكلة في عملية اتخاذ القرار، حيث بلغت (٠.٧٣٢).

أما فيما يتعلق بالعامل التابع ككل، فقد كانت أقوى علاقة إيجابية بينه وبين أبعاد العامل المستقل هي العلاقة بينه وبين بعد تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها حيث بلغت (٠.٦٩١).

٣.٤. اختبار فرضيات الدراسة:

قبـل تطبيـق تحليـل الانحـدار لاختبـار فرضـيات الدراسـة، تـم إجـراء بعـض الاختبـارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانـات لافتراضـات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المـستقلة (Multi-Collinearity) وبـإجراء معامـل التـضخم التبـاين (Variance Inflation Factor- VIF)، واختبار التباين المسموح بـه (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (٩) بـان قيمـة معامل (VIF) تراوحت ما بين (١.٠٥– ٤.١٤) وجميعها اقل من القيمة (٥) وهذا يشير إلـى عدم وجود ارتبـاط عالي بين المتغيرات المستقلة فـي تأثيرها علـى المتغير التـابع. كما أن قيمـة إحصائي Durbin-Watson بلغـت ١.٩٩ وهـي اقـل مـن القيمـة المحـددة ٢، لاعتبـار وجـود الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة.

ومـن أجـل التأكـد مـن افتـراض التوزيـع الطبيعـي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاعتمـاد إلـى احتساب قيمـة معامـل الإلتـواء (Skewness) للمتغيرات، ويبين الجدول (٩) أن قيمة معامل الإلتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١)، لذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول (٩)

يبين قيم معامل Drubin Watson، VIF لتحقق من ملائمة البيانات لاجراء التحليل الانحدار المتعدد

متغيرات الدراسة	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	معامل الإلتواء (Skewness)
تشخيص المعرفة	0.24	6.52	0.00	0.95	1.05	0.0465
تحديد أهداف المعرفة	-0.21	-3.48	0.00	0.37	2.67	٠.١٤٧
توليد المعرفة	-0.11	-1.43	0.15	0.24	4.14	٠.٢١٥
تنظيم المعرفة وتخزينها	0.12	1.94	0.05	0.37	2.68	٠.٢٣٢
توزيع وتقاسم المعرفة	0.12	1.76	0.08	0.29	3.50	٠.٢٠٦
استخدام المعرفة وتطبيقها	0.27	3.96	0.00	0.28	3.62	٠.٢٤٧
=Durbin-Watson	١.٩٩					

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع وتقاسم المعرفة، استخدام المعرفة وتطبيقها) في فاعلية عملية اتخاذ القرار بأبعاده. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

HO.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتشخيص المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١٠) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبارأثر تشخيص المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

R	R square	F	Sig
0.22	0.05	18.64	*0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة (R) بلغت ٠.٢٢ ، وان قيمة الإحصائي (F) قد بلغت (١٨.٦٤) بمستوى دلالة ٠.٠٠ وهي اقل من القيمة ٠.٠٠٥، وإنا معامل التحديد (R^2) والذي بلغ ٥% والذي يشير مقدار تأثير تشخيص المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) لتشخيص المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) لتحديد أهداف المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١١) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد،

جدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهداف المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

Sig	F	R square	R
*0.00	39.34	0.10	0.31

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥)

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (R) بلغت ٠.٣١ ، وان قيمة الإحصائي (F) قد بلغت (٣٩.٣٤) بمستوى دلالة ٠.٠٠ وهي اقل من القيمة ٠.٠٠٥، وإنا معامل التحديد (R^2) والذي بلغ ١٠% والذي يشير مقدار تأثيرتحديد أهداف المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) لأهداف المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) لتوليد المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١٢) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (١٢)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوليد المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

Sig	F	R square	R
*0.00	72.05	0.16	0.40

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (R) بلغت ٠.٤٠ ، وان قيمة الإحصائي (F) قد بلغت (٧٢.٠٥) بمستوى دلالة ٠.٠٠ وهي اقل من القيمة ٠.٠٥، وإنا معامل التحديد (R^2) والذي بلغ ١٦% والذي يشير مقدار تأثير توليد المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتوليد المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.4 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١٣) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتنظيم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

Sig	F	R square	R
*0.00	107.38	0.22	0.47

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة (R) بلغت ٠.٤٧ ، وان قيمة الإحصائي (F) قد بلغت (١٠٧.٣٨) بمستوى دلالة ٠.٠٠ وهي اقل من القيمة ٠.٠٥، وإنا معامل التحديد (R^2) والذي بلغ ٢٢% والذي يشير مقدار تأثير تنظيم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. لذا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) تنظيم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.٥ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لتوزيع وتقاسم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١٤) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد توزيع وتقاسم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

Sig	F	R square	R
*0.00	189.80	0.34	0.58

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة (R) بلغت ٠.٥٨ ، وان قيمة الإحصائي (F) قد بلغت (١٨٩.٨٠) بمستوى دلالة ٠.٠٠ وهي اقل من القيمة ٠.٠٥، وإنا معامل التحديد (R^2) والذي بلغ ٣٤% والذي يشير مقدار تأثير توزيع وتقاسم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. لذا يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) توزيع وتقاسم المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

HO.6 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) لاستخدام المعرفة وتطبيقها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (١٥) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاستخدام المعرفة وتطبيقها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

Sig	F	R square	R
*0.00	201.79	0.35	0.59

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٠٥)

يتضح من الجدول (١٥) أن قيمة (R) بلغت ٠.٥٩ ، وان قيمة الإحصائي (F) قد بلغت (٢٠١.٧٩) بمستوى دلالة ٠.٠٠ وهي اقل من القيمة ٠.٠٠٥، وإنا معامل التحديد (R^2) والذي بلغ ٣٥٣٤% والذي يشير مقدار تأثير توزيع استخدام المعرفة وتطبيقها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. لذا يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٠٥) استخدام المعرفة وتطبيقها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية.

ملخص نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٠٥) لتشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وتنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها، وتوزيع وتقاسم المعرفة، واستخدام المعرفة وتطبيقها) في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية. **الفرضية الرئيسة الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي،المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) في الجامعات الأردنية الرسمية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (T) لعينتين مستقلتين وتبين الجداول (١٦، ٢٢،٢١،٢٠،١٨) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.

النتائج المرتبطة بمتغير العمر:

جدول (١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في الاتجاهات نحو إدارة المعرفية تبعا لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	6.173	4	1.543	2.679	*.032
داخل المجموعات	210.798	366	.576		
المجموع	216.970	370			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥).

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة الإحصائي ف بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في الاتجاهات نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (٢.٦٧٩) وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر في الجامعات الأردنية الرسمية. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية في الجدول (١٧).

الجدول (١٧)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠	٤١-٥٠	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٢.٨٨	–	–	–	*٠.٩٤
٣١-٤٠	٣.٢٣	–	–	–	*٠.٥٣
٤١-٥٠	٣.٤٧	–	–	–	–
٥١ سنة فأكثر	٣.٧٩	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥).

يتضح من جدول (١٧) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣٠ سنة فأقل ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) (حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٣٠ سنة فأقل) (2.88)، أما متوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) (فقد بلغ (3.79) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر)، وهنالك مصادر فروق كذلك بين متوسطات إجابات المبحوثين الفئة الثانية والفئة الرابعة، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (3.23)، أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (3.79) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر).

النتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في الاتجاهات نحو إدارة المعرفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	6.06	3.00	2.02	4.92	*0.00
داخل المجموعات	151.55	369.00	0.41		
المجموع	157.61	372.00			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٨) أن قيمة الإحصائي بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في الاتجاهات نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ٤.٩٢ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الجامعات الأردنية الرسمية. حيث أشارت نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية، انه كلما زاد المستوى التعليمية سهم ذلك في زيادة الاتجاهات الايجابية نحو إدارة المعرفة كما هو مبين في الجدول (١٩).

جدول(١٩)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فما دون	٢.٨٧	–	*٠.٣٧	*٠.٣٨	*١.٠٩
بكالوريوس	٣.٤٥	–	–	–	–
ماجستير	٣.٦٥	–	–	–	–
دكتوراه	٤.٠٤	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٩) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي الفئة الثانية (بكالوريوس) وبين متوسط الفئة الأولى (دبلوم فما دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٢.٨٧) بينما الفئة الثانية (٣.٤٥)، وبالتالي فهي لصالح الفئة الثانية من ذوي مؤهل البكالوريوس.

أما الفئة الثالثة ذوي المؤهل العلمي (الماجستير) فقد بلغ متوسط هذه الفئة (٣.٦٥) متفوقا على الفئة الأولى والثانية.

وأما الفئة الرابعة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) فقد جاءت مصادر الفروق لتكون لصالحها على جميع الفئات، حيث بلغ المتوسط (٤.٠٤).

النتائج المرتبطة بمتغير المنصب الوظيفي:

جدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في الاتجاهات نحو إدارة المعرفية تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	0.10	3.00	0.03	0.08	0.97
داخل المجموعات	157.51	369.00	0.43		
المجموع	157.61	372.00			

يتضح من الجدول (٢٠) أن قيمة الإحصائي ف لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في الاتجاهات نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير المنصب الوظيفي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ٠.٠٨ وهي ليست دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية.

النتائج المرتبطة بمتغير الخبرة :

جدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في الاتجاهات نحو إدارة المعرفية تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	3.21	3.00	1.07	2.56	0.06
داخل المجموعات	154.40	369.00	0.42		
المجموع	157.61	372.00			

يتضح من الجدول (٢١) أن قيمة الإحصائي ف لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في الاتجاهات نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ٢.٥٦ وهي ليست دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة في الجامعات الأردنية الرسمية.

النتائج المرتبطة بمتغير النوع الاجتماعي:

جدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في الاتجاهات نحو وظائف إدارة المعرفة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة
ذكور	3.13	0.66	-1.66	0.10
إناث	3.24	0.63		

يتضح من الجدول (٢٢) أن قيمة الإحصائي ت لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في الاتجاهات نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) –١.٦٦ وهي ليست دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي في الجامعات الأردنية الرسمية.

ملخص نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير العمر ومتغير الخبرة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي،المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) في الجامعات الأردنية الرسمية.

النتائج المرتبطة بمتغير العمر :

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، للوصول إلى نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول (٢٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	3.42	3.00	1.14	2.65	*0.05
داخل المجموعات	158.38	369.00	0.43		
المجموع	161.80	372.00			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٠٥)

يتضح من الجدول (٢٣) أن قيمة الإحصائي بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ٢.٦٥ وهي دالة عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٠٥). لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير العمر في الجامعات الأردنية الرسمية. حيث أشارت نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية في الجدول(٢٤)، حيث يبين انه كلما زاد العمر أسهم ذلك في مستوى فاعلية اتخاذ القرارات.

الجدول (٢٤)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠	٤١-٥٠	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٢.٧٤	–	–	–	*٠.٨٨
٣١-٤٠	٣.٤٢	–	–	–	*٠.٥٤
٤١-٥٠	٣.٦٧	–	–	–	–
٥١ سنة فأكثر	٣.٧٩	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α).

يتضح من جدول (٢٤) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣٠ سنة فأقل ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) (حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٣٠ سنة فأقل) (2.74)، أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر فقد بلغ (3.79) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر)، وهنالك مصادر فروق كذلك بين متوسطات إجابات المبحوثين الفئة الثانية والفئة الرابعة، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (3.42)، أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (3.79)ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر).

النتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	6.16	3.00	2.05	4.87	*0.00
داخل المجموعات	155.64	369.00	0.42		
المجموع	161.80	372.00			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α)

يتضح من الجدول (٢٥) أن قيمة الإحصائي بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير المؤهل

العلمي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ٤.٨٧ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي في الجامعات الأردنية الرسمية. حيث أشارت نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية في الجدول(٢٦)، انه كلما زاد المؤهل العلمي أسهم ذلك في مستوى فاعلية اتخاذ القرارات.

جدول(٢٦)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو عمليات اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فما دون	٣.٣٣	–	–	–	*٠.٤٥*
بكالوريوس	٣.٤٥	–	–	–	*٠.٤٧*
ماجستير	٣.٧٩	–	–	–	–
دكتوراه	٣.٩٥	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من جدول (٢٦) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي الفئة الثانية (بكالوريوس) وبين متوسط الفئة الأولى (دبلوم فما دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٣.٣٣) بينما الفئة الثانية (٣.٤٥)، وبالتالي فهي لصالح الفئة الثانية من ذوي مؤهل البكالوريوس.

أما الفئة الثالثة ذوي المؤهل العلمي (الماجستير) فقد بلغ متوسط هذه الفئة (٣.٧٩) متفوقا على الفئة الأولى والثانية.

وأما الفئة الرابعة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) فقد جاءت مصادر الفروق لتكون لصالحها على جميع الفئات، حيث بلغ المتوسط (٣.٩٥).

النتائج المرتبطة بمتغير المستوى الوظيفي :

جدول (٢٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	1.44	3.00	0.48	1.10	0.35
داخل المجموعات	160.36	369.00			
المجموع	161.80	372.00	0.43		

يتضح من الجدول (٢٧) أن قيمة الإحصائي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ١.١٠ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية.

النتائج المرتبطة بمتغير الخبرة

جدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	الدلالة
بين المجموعات	3.73	3.00	1.24	2.90	*0.03
داخل المجموعات	158.08	369.00			
المجموع	161.80	372.00	0.43		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٢٨) أن قيمة الإحصائي بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) ٢.٩٠ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو

فاعليـة عمليـة اتخـاذ القـرارات الإداريـة تبعـا لمتغيـر الخبـرة فـي الجامعـات الأردنيـة الرسمية. حيث أشارت نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية، انه كلما زاد الخبرة أسهم ذلك في مستوى فاعلية اتخاذ القرارات كما هو مبين في الجدول (٢٩).

الجدول (٢٩)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٦-١٠سنوات	١١-١٥سنوات	١٦ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	٢.٤١	-	-	-	*٠.٥٦
٦-١٠سنوات	٣.٢٣	-	-	-	*٠.٥٣
١١-١٥سنوات	٣.٤٧	-	-	-	-
١٦ سنة فأكثر	٣.٧٩	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

يتـضح مـن الجـدول (٢٩) أن هنالـك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي سنوات الخبرة (١٦ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولـى (٥ سنوات فأقل) حيـث بلـغ متوسط الفئـة الرابعـة (١٦ سـنة فـأكثر) (٣.٧٩)، بينمـا بلـغ متوسـط الفئـة الأولـى (٥ سنوات فأقل)(٢.٤١). وقد جـاء متوسـط الفئـة الثالثـة (١١-١٥ سـنة) بعد متوسط الفئـة الرابعـة حيث بلـغ متوسط الفئة الثالثة (٣.٤٧) يليـه متوسط الفئـة الثانيـة (٦-١٠ سنوات) حيث بلغ (٣.٢٣)

النتائج المرتبطة بمتغير النوع الاجتماعي:

جدول (٣٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة
ذكور	3.57	0.67	-0.38	0.70
إناث	3.59	0.65		

يتضح من الجدول (٣٠) أن قيمة الإحصائي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، للكشف عن الفروق في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (-٠.٣٨) وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ فاقل. لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في الجامعات الأردنية الرسمية.

ملخص نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير العمر ومتغير الخبرة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي.

٤.٤. مناقشة نتائج الدراسة:

بناء على تحليل بيانات الدراسة إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- بينت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين في الجامعات الأردنية الرسمية إلى إدراك مفهوم إدارة المعرفة جاء بدرجة عالية حيث بلغت (٤.٥) ، وهذه النتيجة جاءت متطابقة مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها (الزريقات، ٢٠١٠) بعنوان" أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة

العامة الأردنية " والتي توصلت إلى أن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة جاء مرتفعاً في الشركات المساهمة العامة الأردنية وكذلك توصل (القطارنة، ٢٠٠٦) إلى نفس النتيجة في دراسته الميدانية التي طبقها في الوزارات الأردنية. ويمكن أن يكون سبب ارتفاع مستوى إدراك إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين يعود إلى المؤهلات العلمية العالية التي يحملها المبحوثين وتنوعها، حيث كانت النسبة العظمى من حملة الشهادة الجامعية الأولى بالإضافة إلى وجود المؤهلات العلمية العالية(الماجستير والكتوراه)، بالإضافة إلى الخبرة العملية الطويلة لمعظم المبحوثين من مدراء الإدارة الوسطى في هذه الجامعات، مما ينعكس إيجاباً على مدركاتهم لكل التطورات والمستجدات على الساحة الإدارية، وإدراكهم لأهمية إدارة المعرفة وما تقدمه من إسهامات في إنجاح الاستراتيجيات والعمليات الإدارية. وبقاء مثل تلك المنظمات واستمراريتها، بل وكفاءة مخرجاتها التعليمية من جراء الإهتمام بإدارة المعرفة ووظائفها ووسائلها التقنية.

٢- أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في الجامعات الأردنية نحو دعم الإدارة العليا لتطبيق وظائف إدارة المعرفة جاءت (٢.٩) أي بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب من المعنيين في الإدارة العليا لتلك الجامعات الاهتمام أكثر في إدارة المعرفة ووظائفها، لا سيما أن احتمالية ترك حاملي هذه المعرفة للعمل وراد لأي سبب كان، وبالتالي إذا لم يتم الاهتمام بالمعرفة وإدارتها للمحافظة عليها وتطويرها، فسوف يتم دثرها أو نقلها لجهة منافسة عن طريق انتقال حامليها، فتنتقل النجاحات وبراءات الاختراع الإداري إلى جامعات أخرى.

٣- يتضح من خلال النتائج الإحصائية أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في الجامعات الأردنية نحو المعيقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة مرتفع حيث بلغ (٣.٥٨)، كان من أكثر التحديات والمعيقات هو ما يتعلق بالافتقار إلى التدريب حيث جاءت نسبته مرتفعة بلغت (٣.٨١)، ثم ما يتعلق بمقاومة التغيير لدى الأفراد، يليه ضعف في المعارف ومهارات استخدام

الحاسب لدى الأفراد، ثم صعوبة توفير المخصصات المالية اللازمة لإجراء التغيير التقني المطلوب والأخذ بنظام إدارة المعرفة وجميع هذه المتغيرات جاءت بدرجة مرتفعة. وهذا يتناغم مع بعد دعم الإدارة العليا لتطبيق وظائف إدارة المعرفة الذي جاء متوسطاً ، ليزيد في التحديات والمعيقات التي تواجه عملية تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية.

٤- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع وتقاسم المعرفة، استخدام المعرفة وتطبيقها) في فاعلية عملية اتخاذ القرار بأبعاده (تحديد الهدف أو المشكلة، جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف أو المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، تنفيذ القرار، المتابعة والرقابة) في الجامعات الأردنية الرسمية .وهذا ينطبق مع ما توصلت إليه دراسة (الزريقات، ٢٠١٠) من نتائج، حيث توصلت إلى وجود أثر لإدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات المساهمة العامة الأردنية. كما تنطبق مع دراسة (Nicolas, 2004) ودراسة(Glliers, 2003) حيث توصلت هاتان الدراساتان إلى أن هناك أثر واضح جداً لاستخدام إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرارات وإدارة القرارات الاستراتيجية.

٥- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكان لصالح حملة الماجستير، والخبرة كذلك والعمر.

٦- دلت النتائج الإحصائية على أنه لا يجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

٥.٤. التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي، فإنه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التالية:

١-العمل على دعم تطبيق وظائف إدارة المعرفة من خلال تشخيص المعرفة في الجامعات الأردنية لمعرفة الفجوة المعرفية بينها، وتحديد أهدافها، وابتكارها وتقاسمها واستخدامها.

٢-لا بد من الاهتمام بالمعرفة والخبرة الكامنة في عقول العاملين في الجامعة قبل تركهم للعمل لأي سبب كان، وتحويل هذه المعرفة إلى وثائق أو قواعد بيانية ومعرفية من أجل الاستفادة منها، أو نقلها إلى الموظفين الذين سيحلون محلهم.

٣-العمل على تعزيز استثمار مخرجات وظائف إدارة المعرفة التي قد تطرح بدائل يمكن تقييمها على مستوى القرارات الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الفاعلة.

٤-تعزيز عملية اتخاذ القرارات بأسلوب كمي مستفيدين من البرامج التقنية التي توفرها إدارة المعرفة لمتخذي القرار في رسم البدائل وإعطاء البديل المناسب، وهذا يتطلب أن يكون صانع القرار على علم ودراية في استخدام مثل هذه البرامج.

٥-العمل على تبني استراتيجية يتم بمقتضاها التعرف على حاملي المعرفة التي يصعب نقلها إلاّ بالخبرة والممارسة داخل الجامعات الأردنية من أجل الاستفادة منها ونقلها إلى الآخرين عن طريق الاجتماعات واللقاءات المستمرة والمشاركة وبرامج تدريبية لنقل هذه المعرفة إلى العاملين بمجالاتها في الجامعة، قبل رحيل حامل هذه المعرفة عن الجامعة.

٦-ضرورة تبني برنامج تدريبي متطور ومستمر ومحفز يقضي بضرورة رفع مستوى العاملين في الجامعات في مجال المعرفة لا سيما التعامل مع تقنيات الحاسوب المتطورة.

٧-ضرورة القضاء على مقاومة التغيير الذي ينادي به مجتمع العصر الحديث وذلك عن طريق التدريب كذلك لأن التدريب يكون محفزا لمعرفة ما هو جديد يدعو للتغيير.

٨-تشجيع عملية المشاركة واستخدام عملية العصف الذهني بين أعضاء الإدارة من أجل الخروج بمعارف يمكن أن تفيد فاعلية عملية اتخاذ القرارات والعملية الإدارية برمتها.

المراجع

أ- المراجع العربية:

آدم، ناجي، (٢٠١٠)، "**مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الأعرجي وملكاوي، عاصم وحيدر، (٢٠٠٨)، "أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات"، دراسة حالة في مدينة الحسين الطبية"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (٢٨)، عدد (١)، ص ١١٥-١٣١.

الأعرجي، محمد أنور، والشبول، محمد، (٢٠٠٧)، "كفاءة النظم والمعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد في اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)"، **مجلة الإداري**، العدد (١٠٩).ص٥٥-٩١.

بيدس، عادل، (٢٠٠٧)، "**استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية**"، رسالة ماجستيرغير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان.

جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٦)، "**إدارة الموارد الفكرية والمعرفة، في منظمات الأعمال العصرية**"، جامعة قناة السويس، القاهرة.

جلدة، سليم، (٢٠٠٩)، "**أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،.

حجار، سامي، الصفدي، صلاح عبد الكريم،(١٩٨٣)،"عقلانية عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية: نقض نموذج هربرت سايمون" ،**المجلة العربية للإدارة**، م(٧)، ع(١)، ص٥٥-٦٥.

حجازي، محمد حافظ، (٢٠٠٦)، "**دعم القرارات في المنظمات**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط ١ ، الاسكندرية .

حجازي، هيثم، (٢٠٠٥)، "**قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حسين، فايز، (٢٠٠٨)، "**سيكولوجيا الإدارة العامة**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط١.

الحوري، مثنى، والطائي، حميد، (٢٠٠٩) "بعض تطبيقات اقتصاديات المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية: دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الأولى في مدينة عمان"، **مجلة دراسات، العلوم الإدارية**، مجلد (٣٦) عدد ١، ص ١٦٧-١٧٩.

خباش، نوال محمد الطاهر،(٢٠٠٩)، "**العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة الجامعة الأردنية: دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا**"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان.

خليفة، هند، (٢٠٠٨)، "**من نظم إدارة التعلم الإلكتروني إلى بيئات التعلم الشخصية: عرض وتحليل**"، جامعة الملك سعود، الرياض.

دروزة، سوزان، (٢٠٠٨)، "**العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميّز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

درويش، زينب عواد مفلح،(٢٠٠٩)، "**خصائص أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين فيه**"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ذنيبات، سمير، (٢٠٠٩)، **أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مؤسسة المدن الصناعية الأردني، ومؤسسة المناطق الحرة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الزريقات، خالد، (٢٠١٠)، "أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، **دراسات العلوم الإدارية**، م (٣٧)، ع(٢) ص ص.

سراج، عبد الله، (٢٠٠٥)، "أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، ع٤٠، الجزائر.

السلمي، علي، (٢٠٠٢)، "**إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، ط ١.

شحادة، حلمي، (٢٠٠٦)، **القرار النموذجي**، مكتبة يزيد، الكرك.

الشمري والدوري، (٢٠٠٤) "**إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة مديري الشركات الصناعية في بغداد**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن ، ٢٦-٢٨ نيسان.

الصاوي، ياسر، (٢٠٠٧)، "**إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط ١ .

صيام، زكريا، (٢٠٠٤)، "**مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، "**القرار الإداري ونظم دعمه**"، دار الفكر الجامعي،الاسكندرية.

العامري والغالبي، صالح وطاهر، (٢٠٠٧)، "**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر، عمان.

العزاوي، خليل محمد،(٢٠٠٦)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان.

العضايلة، علي، (١٩٩٧)، **قراءات مختارة في القيادة الإدارية**، جامعة مؤتة، الأردن.

غرايبة، خالد، (٢٠٠٣)، "**المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك.

قطارنة، زياد، (٢٠٠٦)، "**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، "**إدارة المعرفة**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الكبيسي، عامر، (٢٠٠٥)، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

كنعان، نواف، (٢٠٠٣)، "**اتخاذ القرارات الإدارية،(بين النظرية والتطبيق)**"، ط٢.

المجالي، آمال، (٢٠٠٩)، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثر في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة القعبة الاقتصادية الخاصة"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**،م٣٦،ع١، ص١٤٠-١٦٦.

محاسنة، محمد عبد الرحيم، (٢٠٠٥) "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات" ، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، العدد١، المجلد١، ص٧٨.

المحاميد، ربا، (٢٠٠٨)، "**دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي:دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

محيي الدين، حسانة، (٢٠٠٣)، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مجلد٩، العدد٢.

مصطفى، شعيب، (١٩٩٨)، "**اثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية**"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

المفرجي، عادل، وصالح، أحمد، (٢٠٠٣)، "**رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (٢٠٠٧)، "**إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

المومني، حسان، (٢٠٠٥)، "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

نجم عبود نجم، (٢٠٠٨)، "**إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.

هلال، محمد، (٢٠٠٣)، "**مهارات اتخاذ القرار الابداع والابتكار في حل المشكلات**"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط١.

الياسري، محسن والعامري، فاضل، (٢٠٠٧)،"القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط"، **المجلة العربية للإدارة، مجلد٢٧**، ع١، ص١١١-١٤٥.

ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة** ، ط١، دار المناهج، عمان الأردن.

ياغي، محمد، (٢٠١٠)، "**اتخاذ القرارات التنظيمية**"، عمان: دار وائل للنشر، ط٢.

ب- المراجع الأجنبية:

Alavi, Maryam, and Leidner, Dorothy E., (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **Yarmouk University Data Base, Management Information Systems**. Vol.(25), Issue (1).

Bahatt, G., (1998), "Managing knowledge through people, Knowledge and Process Management", **Journal of Business Transformation**, 5(3):71-165.

Bateman, T.S. & Zeithmal, C.P., (1990), **"Management Function and Strategy**", Boston, Richard D. Irwin.

Bourdreau and Couillard,(1999)," **Systems Integration And Knowledge Management**" Information System Management

Burk, Mike,(1999), "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", Public R0ads,Nov. - Dec..

Daft, Richard L, & Noe, Raymord A, (2001), **"Organizational Behavior**, Horcourt College Publishers, U.S.A.

venport, T.H. & Hansen, MT (1997), **"Knowledge Management: Brief Knowledge Management At Hewlett Packard"** Jun.-Sep.

Davenport, T.H., & Prusak, L,(1998), **"Working knowledge How Organization Manage what the know**", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Drucker, Peter F, (1998), "**the coming of the New Organization In Harvard Business Review, a Knowledge Management** Boston: Harvard Busibess school press.

Duffy, Jan (2000, A), "Knowledge Management: To Be Or Not To Be", **Information Management Journal**, January,P. 65.

Duffy, Jan, (2000, B)," knowledge management: What every Information Professional Should Know", **Information Manafement Journal**,July.

Eisenbrook, Tom, (1996), "New Strategies Help Bussiness Adapt To Knowledge Era", **Houston Business Journal**, Vol.(26), Issue, (29).

Endres, A, (1997). "**Improving R & D Performance the juran way**", New York: John Wiley & Sons.

Firestone, Joseph and McElroy, Mark, (2003),**"The new knowledge Management**", the Management Consortium International. From: eisai@comcast.net.

Ganesh B. Bhatt, (2001) Knowledge Management in Organizations: Examining the interaction between technologies, techniques and people**, Journal of Knowledge Management**, V., (5), N., (1).

Glliers, (2003), Exploring The Impacts Of Knowledge(Re) Use And Organizational/ Memory On The Effectiveness Of Strategic Decisions, A Longitudinal Case Study", Afsoun Hatami, London School, **Annual Hawaii International Cinfrerence on System Sciences**, January,P. 60.

Gomolski, B., (1997), "Users Ought to Share their Know – How", **Computer World**, Vol., (31), No., (46).

Grey, Denham , (1999), "**Knowledge Mapping" Practical Overview**, Rtrieved, 25 Feb,,2004,from:

http//www.smithweaversmith.com/knowledge2.htm.

http://www.brint.com/papers/ecoloy.htm.

Jennifer, Rowley, (2000), "From Learning Organization To Knowledge Entrepreneur", **The Journal of Knowledge Management,** Vol, (4), No., (1).

Jones,Gareth, R, (2004),**"Organizational theory, Design and Change**", Pearson Education Inc., Prentic Hall, New Jersey, U.S.A.

Kelly &Kumar,(2009), "Impact of Knowledge Management On The Self-efficacy Of Entrepreneurs: Maxican SME Context",

International Journal Of Management and Decision Making, Volume(10), Issue(1-2),pp.111-124."

Klein, (2010), " **knowledge Management : Usefulness Of Knowledge To Organizational Managers"**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, March 2010.

Koenig Michael,E. D., (1999), "Education for Knowledge Management" **Information Service & USE**, Vol.19, Issue.1.

Lee & Choi, (2003),"Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative view and empirical examination", **Journal of management information systems**, Vol., (20), No. , (1) Summer.

Malhotra, yogish, (٢٠٠٥), Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance", **Journal Of Knowledge Management**, New Yourk Vol., (9),No., (1),p., (7).

Malhotra,(2003) , yogish, **Measuring Knowledge Assets of Nation Knowledge systems for Development"**

Malhotra , yogish, (١٩٩٨) ، "**Toward a Knowledge Ecology for Organization White-Waters**":

Mayo, A., (1998), "Memory bankers", **People Management**, Vol., (4), No., (2).

Nattajan, S,(2000), **"Knowledge Management Enabling Business Growth**", Tata Mcgraw- Hill publishing Company, New Delhi.

Nicolas, (2004), Knowledge Management Impacts on Decision Making Process**, Journal of Knowledge Management**, Vol.(8),Issue(1), PP.20-31.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), "The knowledge creating company:how Japanese companies create the dynamics of

innovation", **(New York: Oxford University Press**), pp. 21-23

Nonaka, I., Kono, N.,(1998), **"The Concept of "Ba" Building A Foundation For K. Creation**", California Management Review.

Pitzer,Patricia Stone,(2007), **"AKnowlefge Management Policy For A Learining Organization**", California State University of Dominguez Hills, In Partial fulfillment of the requirements for the degree master of science .

Singh,S., (2008), **"The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management**", The degree of Doctor of Philosophy, Queen Scholl Of Business, Queen's University, Canada. From: www.EBSCO.host.com

Snowden, Dave, (2000), "**Storytelling And Other Organic Tools for Chief Knowledge And Learning Officers",** Corporate University Review, Vol.(8), Issue(4). From: www.EBSCO.host.com dated3/12/2003.

Stewart, Thomas, (1999), "**Customer Learning Is A Two-Way Street**", Fortune, Vol.(139), Issue(9), From: WWW.EBSCO.host.com dated 17/11/2003.

Turban, Effraim, Aronson, Jay and Liang, Ting-Peng, (2005), **"Decision Support Systems and Intelligent Systems**", Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey,U.S.A.,

Wiig, Karl. M., (1997), "Knowledge Management; An Introduction And Perspective", **The Journal of Knowledge Management**,Vol.(1), No. (1), September.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانه

أخي الموظف.. أختي الموظفة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة **أثر وظائف إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجامعات الأردنية .**

أرجو التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانه ، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث فقط، وستعامل بسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

صبحية عبد العزيز مقبل

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق على حالتك :

الجامعة	١	الأردنية	٢	اليرموك	٣	**مؤتة**

النـــــــــوع الاجتماعي	١	ذكر	٢	أنثى

العمر	١	٣٠ سنه فأقل	٢	٣١–٤٠ سنه
--------	٣	٤١–٥٠ سنه	٤	٥١ سنه فأكثر

المؤهل العلمي	١	دبلوم فما دون	٢	بكالوريوس
--------	٣	ماجستير	٤	دكتوراة

الخبرة الوظيفية	١	٥ سنوات فأقل	٢	٦–١٠ سنوات
--------	٣	١١– ١٥ سنه	٤	١٦ سنه فأكثر

المستوى الوظيفي	١	مدير: وحدة/ دائرة/ قائم بأعمال/ نائب/مساعد/	٢	رئيس ديوان/ قائم بأعمال
---------	٣	رئيس شعبه/قائم بأعمال		---------

يرجى وضع إشارة (X)في المربع الذي ينطبق على حالتك							
الرقم	الفقـــــرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً (٥)	تنطبق بدرجة كبيرة (٤)	تنطبق بدرجة متوسطة (٣)	تنطبق بدرجة قليلة (٢)	تنطبق بدرجة قليلة جداً (١)
درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة						
.١	المعرفة هي المهارة الذكية في عملك بالإضافة إلى امتلاك المعلومة.					
.٢	تسهم إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الإدارية					
.٣	تعمل إدارة المعرفة على نقل المعلومات والمهارات التي تطبق في العمل					
.٤	تكنولوجيا المعلومات هي وسيلة من وسائل انتشار إدارة المعرفة					
.٥	يتطلب نجاح إدارة المعرفة ثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخ تبادل المعلومات					
مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة						
.٦	توفر الإدارة العليا المخصصات المالية اللازمة لدعم استخدام برامج إدارة المعرفة وتعمل على تشجيعها.					
.٧	تعمل الإدارة العليا على توفير البنية التحتية والمعدات والتسهيلات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة					
.٨	تشجع الإدارة العليا على تطوير الأنظمة والتشريعات بما يتفق وإدارة المعرفة .					
.٩	تعمل الإدارة العليا على استحداث وظيفة مدير إدارة المعرفة					
.١٠	توفر الإدارة العليا مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة					
.١١	تتبنى الإدارة العليا استراتيجية تمكنك من استخدام إدارة المعرفة لاتخاذ قرارات إدارية فعالة وكفوءة					

١٢.	هنـاك قاعـدة بيانـات موحـدة مرتبطـة بجميـع إدارات الجامعـة وأقسامها تخـول الأشـخاص أصـحاب العلاقـة الوصول إليها.					
	وظائف إدارة المعرفة					
أولاً	**تشخيص المعرفة**					
١٣.	تعمل الجامعة على إيجاد بيانات منظمة للتعرف على الفجوة المعرفية بين الإدارة والأقسام والبيئة الخارجية للعمل على سدها					
١٤.	تقوم الجامعة بتصميم خريطة لتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة والخبرات من داخل الجامعة وخارجها للإستفادة منها					
١٥.	تقوم الجامعة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة .					
١٦.	تلجأ الجامعة إلى تقييم انجازاتها وطرح أفكار ومشاريع جديدة					
ثانياً	**تحديد أهداف المعرفة**					
١٧.	تدرك الإدارة جيداً احتياجات الجامعة من المعرفة في اجوانب التي تتعلق بأعمالها					
١٨.	توضع أهداف إدارة المعرفة في ضوء أهداف الجامعة الاستراتيجية.					
١٩.	يوجد لدى الجامعة خطة متكاملة لادخال مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجامعة					
٢٠.	لدى الجامعة قسم/فريق لدراسة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات لتطبيق المعرفة المتجددة التي يمكن أن تدعم القرار الفاعل.					
ثالثاً	**توليد المعرفة واكتسابها :**					
٢١.	تكتسب الجامعة المعرفة من المنظمات المشابهة لها في العمل.					
٢٢.	تكتسب الجامعة المعرفة من خلال الاستشاريين والخبراء في المؤسسات الأكاديمية والعلمية .					

.٢٣	تساعد الجامعة العاملين فيها على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة واتباع أسلوب المحاكاة في توليد المعرفة لدى العاملين فيها وتدريبهم.					
.٢٤	يكتسب العاملون المعرفة من خلال توفير مصادر معلومات في الجامعة مثل الوثائق والمكتبة والإنترنت والانترانت					
رابعاً:	تنظيم المعرفة وتخزينها واستدامتها:					
.٢٥	يتم تدوين الخبرات وتبادلها والتجارب والآراء التي تمر بها الجامعة وحفظها .					
.٢٦	تقوم الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.					
.٢٧	تقوم الجامعة بدراسة الحالات وسير العمل بشكل مستمر.					
.٢٨	تمتلك الجامعة وثائق وملفات وقواعد بيانات وبرنامج الأنظمة الخبيرة .					
خامساً:	توزيع وتقاسم المعرفة:					
.٢٩	لدى الجامعة نظام إداري مرن يسهل عملية توزيع المعرفة على العاملين					
.٣٠	تستخدم الاجتماعات العامة والنشرات الشهرية كوسيلة من وسائل توزيع تطبيقات المعرفة على العاملين .					
.٣١	لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة(كأنظمة التشارك الجماعي، وشبكة الاتصال الداخلي(Entranet).					
.٣٢	يتم تبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد عن طريق الحوار والتدريب والممارسات الجماعية وفرق العمل .					
سادساً:	استخدام المعرفة وتطبيقها:					
.٣٣	لدى الجامعة فريق من الخبراء معنيين بمتابعة تطبيق المعرفة.					

.٣٤	يتم استخدام المعرفة من مصادرها المختلفة من قبل العاملين ليزيد من مهاراتهم الوظيفية واتخاذ قراراتهم الفعالة.في مختلف المستويات.					
.٣٥	يزيد أسلوب الحوار من فاعلية عملية اتخاذ القرارات بسبب تنوع المعرفة لدى الأفراد.					
.٣٦	تساعد إدارة المعرفة ووسائلها التقنية متخذي القرار على الاطلاع على ما هو جديد من معرفة للوصول إلى القرار الفاعل.					
عملية اتخاذ القرارات:						
أولاً:	**تحديد الهدف أو المشكلة:**					
.٣٧	أستطيع تحديد الأهداف أو المشاكل التي تواجهني وتعريفها					
.٣٨	أقوم بتصنيف المشاكل التي تواجهني كمتخذ للقرار في المنظمة حسب أهميتها					
.٣٩	أستطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة .					
ثانياً:	**جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف**					
.٤٠	أستطيع الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة في الوقت المناسب					
.٤١	استطيع صياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي أو معادلة تعبر عن العلاقة بين عناصرها					
.٤٢	أستطيع الوصول على ما هو جديد من معرفة ومعلومات ذات العلاقة بالقرار					
ثالثاً:	**تحديد البدائل وتقييمها:**					
.٤٣	أستطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار.					
.٤٤	أستطيع تحديد كفاءة كل بديل والعائد الذي سيحققه والتكاليف التي تتطلب تحقيقه					
.٤٥	استطيع تحديد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.					
رابعاً:	**اختيار البديل الأنسب**					
.٤٦	احدد إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.					
.٤٧	اراعي البعد القيمي والانساني في عملية اختيار					

	البديل المناسب.					
٤٨.	أشعر بسرعة اتخاذ القرار نتيجة وجود إدارة المعرفة.					
خامساً:	تنفيذ القرار					
٤٩.	أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.					
٥٠.	يتم توزيع القرار بعد اتخاذه تصاعدياً وتنازلياً وأفقياً ضمن الهرم الإداري ذات العلاقة.					
٥١.	اتخذ قراراتي الإدارية بنفسي بعيدا عن مشاركة الآخرين.					
سادساً:	المتابعة والرقابة:					
٥٢.	لدي المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق.					
٥٣.	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.					
٥٤.	لدي المقدرة على تحديد الأوقات لتلقي التقارير عن تقدم تطبيق القرار.					
	المعيقات والتحديات التي تواجهة تطبيق إدارة المعرفة:					
٥٥.	صعوبة توفير المخصصات المالية اللازمة لإجراء التغيير التقني المطلوب والأخذ بنظام إدارة المعرفة					
٥٦.	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير كافية للأخذ بإدارة المعرفة.					
٥٧.	هناك ضعف في المعارف ومهارات استخدام الحاسب لدى الأفراد.					
٥٨.	مقاومة التغيير من قبل العاملين					
٥٩.	الافتقار إلى التدريب					

شاكرا لكم حسن تعاونكم

ملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء السادة الأساتذة المحكمين لأداة القياس (الإستبانة)

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
أ.د. حلمي يوسف شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. ربحي الحسن	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
أ. د. علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. هاني الضمور	تسويق	الجامعة الأردنية
د. حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. هيام شريدة	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
د. سليمان عبيدات	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
د. نبيل النجار	قياس وتقويم	جامعة مؤتة

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

الرقم : م ع/١٣٥/٨٣/ ٢ ٤٦٠

التاريخ : ٢ /شعبان/١٤٣١هـ

الموافق : ١/ ٨ /٢٠١٠م

Ref. :

Date :

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو معاليكم التكرُّم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة صبحية عبد العزيز مقبل، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة العامة، في تطبيق استبانة دراستها على المعنيين في الجامعات الأردنية الرسمية المبينة أسماؤها أدناه، للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد رسالتها الموسومة بـ: "**أثر وظائف إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الوسطى في الجامعات الأردنية** "؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبدالرحيم الحنيطي

أسماء الجامعات:

- الجامعة الأردنية
- جامعة اليرموك
- جامعة مؤتة

نسخة / عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٥/٤/١٤٥٣٤
التاريخ ٢٥ شعبان ١٤٣١هـ
الموافق ٢٠١٠/٨/٩م

جامعة اليرموك - رئاسة الجامعة
الوارد
١٥ آب ٢٠١٠
الرقم المتسلسل
رقم الملف ٠١٥٢٢٧

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك

تحية طيبة ، وبعد ، ، ،

فأرفق طياً صورة عن كتاب رئيس جامعة مؤتة رقم ٤٦٠٢/٨٣/١٣٥ تاريخ ٢٠١٠/٨/١، بخصوص تسهيل مهمة الطالبة (صبحية عبدالعزيز مقبل) في تطبيق إستبانة دراستها على المعنيين في جامعتكم ،للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد رسالتها الموسومة بـ "أثر وظائف إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الوسطى في الجامعات الأردنية" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في جامعتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الدكتور مصطفى العدوان

الأمين العام

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
وارد
٢٠١٠ آب ٢٣
الرقم ٢٠٩١

المملكة الأردنية الهاشمية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ٨/٢/

التاريخ: ٢١/١٠/١٤٣١هـ

الموافق: ٢٩/٩/٢٠١٠م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة (صبحية عبدالعزيز مقبل) من طلبة برنامج ماجستير الإدارة العامة في جامعة مؤتة تقوم بإعداد رسالة بعنوان: -

" أثر وظائف إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الوسطى في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق استبانة دراستها على المعنيين في الجامعات الأردنية والرسمية.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

القائم بأعمال نائب الرئيس لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية

الأستاذ الدكتور يوسف قطامي

هاتف ... فرعي ... فاكس ... فرعي ... عمان ١١٩٤٢ الأردن

Tel. (962-6) 5355000 Ext: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN

E-mail: admin@ju.edu.jo

http://www.ju.edu.jo

الاسم: صبحية عبد العزيز أحمد مقبل
كلية: ادارة الاعمال
التخصص : إدارة عامة
السنة: ٢٠١٠
E-mail : sobhiayousef@yahoo.com